



**STRATEGI PERTUMBUHAN
KANTOR AKUNTAN PUBLIK (KAP) BARU -
STUDI KASUS PADA KAP JAS**

TESIS

**ARIA KANAKA
0806 434 201**

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAKSI - PPAK
SALEMBA - JAKARTA
JULI 2010**



**STRATEGI PERTUMBUHAN
KANTOR AKUNTAN PUBLIK (KAP) BARU -
STUDI KASUS PADA KAP JAS**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Akuntansi**

**ARIA KANAKA
0806 434 201**

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAKSI - PPAK
SALEMBA - JAKARTA
JULI 2010**

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Aria Kanaka
NPM : 0806 434 201
Program Studi : MAKSI - PPAK
Judul Tesis : Strategi Pertumbuhan Kantor Akuntan Publik (KAP) Baru
- Studi Kasus pada KAP JAS

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi MAKSI - PPAK Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : (.....)

Penguji : (.....)

Penguji : (.....)

Ditetapkan di : Salemba, Jakarta

Tanggal : 20 Juli 2010

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Aria Kanaka
NPM : 0806 434 201
Tanda Tangan :
Tanggal : 30 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini dalam rangka memenuhi persyaratan mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya sepenuhnya sadar bahwa penulisan tesis ini bukan semata-mata kerja saya sendiri tapi membutuhkan bantuan dari beberapa pihak. Oleh karena itu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Dr. Jusuf Halim, selaku pembimbing yang telah menyediakan waktu dan pikiran untuk memberikan masukan-masukan yang sangat berharga, yang menambah bobot tesis ini.
- 2) KAP JAS yang telah memberikan data-data berkaitan dengan bahan penulisan tesis ini.
- 3) Keluarga saya yang telah memberikan dukungan dan pengertian kepada saya berupa toleransi atas berkurangnya waktu yang saya sediakan untuk mereka.
- 4) Sahabat saya di kelas khusus Maksi yang telah membantu saya menyelesaikan tesis dan kuliah ini

Sebagai akhir kata, saya berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu saya mewujudkan tesis ini. Semoga tesis ini memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu.

Salemba, Juli 2010

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aria Kanaka
NPM : 0806 434 201
Program Studi : MAKSI - PPAK
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Strategi Pertumbuhan Kantor Akuntan Publik (KAP) Baru - Studi Kasus pada KAP JAS

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Salemba, Jakarta,

Pada tanggal 30 Juli 2010

Yang menyatakan,

(Aria Kanaka)

vi

ABSTRAK

Nama : Aria Kanaka
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Strategi Pertumbuhan Kantor Akuntan Publik (KAP) Baru - Studi Kasus pada KAP JAS

Tesis ini membahas strategi pertumbuhan yang diterapkan pada Kantor Akuntan Publik (KAP) baru dalam rangka pengembangan usahanya. Penulisan ini adalah penulisan kualitatif dengan desain deskriptif. Penelitian ini menunjukkan KAP JAS dalam pengembangannya menggunakan *external growth* melalui merger yang dipadu dengan *internal growth* melalui penetrasi pasar untuk kesinambungannya. Permasalahan yang dihadapi terutama adalah kesulitan mempertahankan strategi penetrasi pasar karena pasarnya sangat terkonsentrasi di *Big Four* dan *Second Tier*, *turn over* yang tinggi dari staf profesionalnya dan belum adanya aliansi dengan pihak asing. Hasil penelitian ini menyarankan agar KAP JAS melakukan strategi pengembangan produk dengan menyediakan jasa-jasa yang bersifat *niche market* dan tidak dilakukan oleh *Big Four*, menjaga sumber daya dengan memberikan *nutrient information* dan *information consciousness* melalui pelatihan dan kemudahan untuk mengakses informasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *turn over* serta melakukan aliansi dengan KAP/OAA untuk meningkatkan *competitive advantage*.

Kata kunci: Strategi Pertumbuhan, Kantor Akuntan Publik

ABSTRACT

Name : Aria Kanaka
Study Program : Magister Akuntansi
Title : Growth Strategy for New CPA Firm - Case Study in KAP JAS

The focus of this study is the analysis of growth strategies implemented in new CPA firm to expand the business. This study is qualitative descriptive interpretive. The study showed that KAP JAS using external growth through merger combined with internal growth through market penetration for sustainability. The problems mainly come from difficulty to maintain market penetration because the market are concentrated in Big Four and Second Tier, highly turn over of professional staff and the absent of international alliance. Results of the study suggest KAP JAS to create product development and provide services with niche market segment which services are not provided by Big Four, maintain human resources through nutrient information and information consciousness through training and ease of access to information to increase job satisfaction and reducing turn over and make alliance with international CPA to increase competitive advantage.

Key words: Growth Strategy, CPA

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH | vi |
| ABSTRAK | vii |
| 1. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Permasalahan Penelitian | 4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 4 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 4 |
| 1.5 Metodologi Penulisan | 5 |
| 1.6 Sistematika Penulisan | 5 |
| 2. LANDASAN TEORI | 7 |
| 2.1 <i>Assurance</i> , Atestasi dan <i>Nonassurance</i> | 7 |
| 2.2 Manajemen Stratejik..... | 9 |
| 2.3 Faktor Pertimbangan Penentuan Strategi Perusahaan | 11 |
| 2.4 Tipe Strategi | 15 |
| 2.5 Strategi Pertumbuhan | 20 |
| 3. GAMBARAN UMUM KAP JAS | 28 |
| 3.1 Pengaruh KAP Internasional..... | 28 |
| 3.2 Data Deskriptif | 29 |
| 3.3 Dasar Hukum Jasa Akuntan Publik | 33 |
| 3.4 Perubahan Global | 35 |
| 3.5 Sejarah Singkat | 36 |
| 3.6 Visi dan Misi Perusahaan | 37 |
| 3.7 Jasa Yang Diberikan | 37 |
| 3.8 Strategi Pertumbuhan..... | 39 |
| 4. ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN | 43 |
| 4.1 Analisis Faktor Internal | 43 |
| 4.2 Analisis Faktor Eksternal | 44 |
| 4.3 Analisis Lingkungan Industri | 46 |
| 4.4 Analisis Strategi <i>Internal Growth</i> | 47 |
| 4.5 Analisis Strategi <i>External Growth</i> | 49 |
| 5. KESIMPULAN DAN SARAN | 51 |
| DAFTAR REFERENSI | 53 |

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jasa profesi Akuntan Publik (AP) yang utama adalah jasa yang memberikan kualitas pada suatu informasi, sehingga informasi tersebut memberikan suatu tingkat keyakinan tertentu bagi yang menggunakannya. Jenis jasa tersebut terdiri dari jasa attestasi yang berupa audit, *accounting service*, *information technology*, *forensic accounting* serta jasa konsultasi, perpajakan, penasehat keuangan sampai dengan *transaction services*. Untuk dapat melaksanakan jasanya, AP harus memiliki Kantor Akuntan Publik (KAP) sebagai wadah usahanya. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 17 tahun 2008 yang mengatur jasa akuntan publik, KAP dapat berbentuk badan usaha perseorangan (*proprietorship*) atau persekutuan perdata (*general partnership*). Kitab Undang Undang Hukum Perdata (pasal 1618 – 1652) mengatur Persekutuan Perdata (PP) yaitu suatu perjanjian antara dua orang atau lebih mengikatkan diri untuk memasukkan sesuatu ke dalam persekutuan dengan maksud untuk membagi keuntungan. Tanggung jawab sekutu sampai ke harta pribadi masing-masing, tanggung jawab adalah tanggung renteng (masing-masing untuk keseluruhan/*joint and several liability*).

Partnership atau PP AP yang dimasukkan oleh para partnernya selain uang, yang utama adalah waktu dan keahliannya sebagai seorang auditor profesional karena tujuan *partnership* adalah mencari keuntungan melalui *professional services*. Risiko yang melekat pada profesi ini adalah *professional risk* (risiko profesi) dan *business risk* (risiko usaha). Maka ada dua hal yang harus selalu dikendalikan dan ditingkatkan yaitu *professional competencies* dan *risk management*, keduanya membutuhkan pemutakhiran pengetahuan oleh karena itu *updating and knowledge sharing* menjadi sangat penting bagi KAP (Soedibyo, 2010).

KAP sebagai layaknya *profit organization*, harus mampu berkembang dan memiliki *competetive advantage* yang mampu menciptakan laba *partnership* di atas

rata-rata. Jasa profesi AP berhubungan erat dengan informasi dan pengetahuan sehingga disebut sebagai *knowledge worker organization*. *Competitive advantage* dan perkembangan suatu KAP akan sangat tergantung pada staf profesionalnya dan pertumbuhan partner-partner baru sebagai *knowledge worker*.

Jenis klien KAP beragam seperti perusahaan global yang sahamnya terdaftar di berbagai bursa dunia, BUMN, koperasi sampai dengan perusahaan kecil. Apabila dikaji keahlian dan kompetensi, AP dibutuhkan untuk setiap jenis transaksi baik transaksi komersial maupun non-komersial.

Independensi merupakan suatu kekuatan utama bagi profesi AP terutama untuk jasa audit. Untuk jasa selain audit tidak ada suatu standar yang mengatur independensi akuntan publik, akan tetapi pengguna jasa membutuhkan kondisi tersebut, karena mereka akan menaruh kepercayaan pada pihak yang tidak mempunyai kepentingan pada bisnisnya. Misalnya, ketika suatu perusahaan akan mengakuisisi perusahaan lainnya, pengakuisisi membutuhkan jasa *due diligence review*. Sikap independensi tidak merupakan keharusan tetapi memberikan nilai tambah pada informasi yang diberikannya.

Standar Profesional Akuntan Publik yang berlaku saat ini, selain audit atas laporan keuangan historis memberikan peluang bisnis sebanyak lebih dari 14 jenis *professional services*, dan tiap-tiap jenis jasa tersebut mencakup beragam transaksi, akun, segmen dari berbagai jenis bisnis.

Sebagai salah satu profesi pendukung kegiatan dunia usaha, dalam era liberalisasi perdagangan dan jasa, kebutuhan pengguna jasa AP akan semakin meningkat, terutama kebutuhan atas kualitas informasi keuangan yang digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan ekonomis. Peraturan-peraturan perundangan yang ada seperti Undang-undang (UU) No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas pasal 68 menegaskan fungsi AP untuk mengaudit laporan keuangan Perusahaan yang termasuk dalam kriteria. Selanjutnya dengan makin berkembangnya pasar modal di Indonesia maka fungsi AP semakin dibutuhkan karena dalam UU No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal, dalam pasal 64 disebutkan bahwa AP merupakan salah satu profesi penunjang pasar modal. Dalam kaitannya

Universitas Indonesia

dengan pajak, laporan keuangan yang diaudit merupakan salah satu kriteria yang mempermudah proses restitusi pajak sebagaimana tercantum pada pasal 17c UU No. 27 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum Perpajakan.

Berdasarkan data yang ada di Direktori 2010 Kantor Akuntan Publik dan Akuntan Publik yang diterbitkan oleh Institut Akuntan Publik Indonesia (IAPI) bekerjasama dengan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Sekretariat Jenderal Pusat Pembinaan Akuntan dan Jasa Penilai, per tanggal 22 Januari 2010, jumlah anggota IAPI adalah sebanyak 1.140 orang yang terdiri dari Akuntan Publik 898 orang dan non Akuntan Publik 242 orang yang bekerja di 502 KAP (402 Kantor Pusat, 100 Kantor Cabang) dan 5 Koperasi Jasa Audit di seluruh Indonesia. Empat dari 502 KAP tersebut diklasifikasikan sebagai *Big Four*, 14 dikategorikan sebagai *Second Tier* dan sisanya KAP lain-lain. Dari data tersebut maka sebagian besar KAP yang ada termasuk dalam KAP menengah dan kecil.

Sebagai *new entrants* dalam industri ini maka KAP baru harus menentukan strategi pertumbuhan untuk dapat bersaing dengan KAP yang lain dengan memperhatikan faktor internal, faktor eksternal dan faktor lingkungan industri. Pertumbuhan perusahaan baru didasarkan pada dua hal yaitu bagaimana (*how*) dan dimana (*where*) perusahaan tersebut akan tumbuh. Bagaimana perusahaan baru akan tumbuh didasarkan dua hal yaitu pertumbuhan internal (*organic*) dan eksternal sedangkan tempat dimana perusahaan akan tumbuh adalah domestik atau internasional.

Penelitian ini menarik karena ingin menelaah bagaimana permasalahan yang dihadapi oleh KAP JAS sebagai perusahaan baru dan strategi pertumbuhan yang dijalankan.

1.2 Permasalahan Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini maka penulis merumuskan masalah yang akan dibahas dalam penelitian penulis sebagai berikut:

1. Apakah strategi pertumbuhan yang dijalankan oleh KAP JAS?.
2. Permasalahan apa yang dihadapi dalam melakukan strategi pertumbuhan tersebut?
3. Bagaimana strategi pertumbuhan yang sebaiknya diterapkan oleh KAP JAS berdasarkan posisi saat ini dan masa mendatang?.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pertumbuhan yang dijalankan oleh KAP JAS, permasalahan yang dihadapi dalam melakukan pertumbuhan tersebut dan strategi pertumbuhan yang sebaiknya diterapkan oleh KAP JAS berdasarkan posisi saat ini dan masa mendatang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian adalah untuk menganalisis proses perencanaan dan implementasi strategi KAP dilihat berdasarkan teori strategi pertumbuhan yang ada dalam rangka:

1. Penyempurnaan perumusan strategi pertumbuhan KAP di masa yang akan datang untuk mengoptimalkan kinerjanya dalam mencapai sasaran.
2. Sebagai sebuah kajian untuk industri yang bersangkutan dalam rangka menghadapi persaingan usaha.

1.5 Metodologi Penulisan

Penelitian ini mengambil metodologi penelitian sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan

Penelitian untuk mendapatkan bahan pertimbangan pemikiran yang berasal dari buku/literatur dan artikel yang terdapat di internet.

2. Studi Penelitian Lapangan

Penelitian dilakukan dengan melakukan riset langsung ke KAP untuk mendapatkan data-data yang diperlukan serta menganalisisnya untuk mendapatkan jawaban atas pokok permasalahan.

1.6 Sistematika Penulisan

Karya akhir ini dibagi dalam 5 (lima) bab yang menguraikan permasalahan penulisan yang dibahas, ditambah dengan lampiran-lampiran yang berkaitan dengan tema yang dibahas. Adapun sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan secara ringkas.

BAB II Landasan Teori

Di bab ini akan diuraikan landasan teori yang merupakan referensi dan landasan utama dari penulisan ini.

BAB III Gambaran Umum KAP JAS

Bab ini menjelaskan tinjauan umum mengenai profesi KAP yang akan mempengaruhi strategi KAP, sejarah, visi, misi dan strategi pertumbuhan dan kebijakan yang diterapkan.

Universitas Indonesia

BAB IV Analisis dan Pembahasan

Dalam bab ini diuraikan analisis dan pembahasan perumusan masalah dan tujuan penulisan berdasarkan data-data yang diperoleh dan dibandingkan dengan teori-teori terkait melalui analisis strategi pertumbuhan internal dan eksternal KAP.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab yang merupakan bagian penutup dari penulisan ini berisi intisari atau kesimpulan hasil penelitian. Berdasarkan kesimpulan itulah akan diberikan saran kepada pihak KAP JAS dalam upaya meningkatkan kinerja.

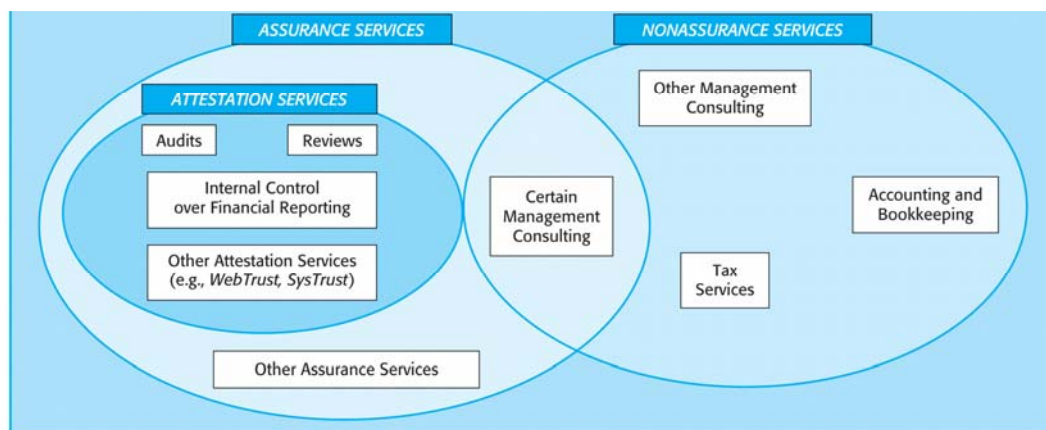


Universitas Indonesia

BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1 Assurance, Atestasi dan Nonassurance

KAP dapat memberikan jasa profesionalnya dalam bentuk jasa *Assurance*, Atestasi dan *Nonassurance*. Gambar 2.1 memberikan penjelasan secara keseluruhan tentang jasa *assurance*, atestasi dan *nonassurance*.



Gambar 2.1 Hubungan Antara Jasa Assurance, Jasa Atestasi dan Jasa NonAssurance, Elder, Beasley, Arens, (2008)

2.1.1 Assurance dan Atestasi.

Menurut AICPA (*American Institute of Certified Public Accountant*) *Special Committee on Assurance Services*, definisi *assurance services* adalah (Boynton dan Johnson, 2006)

Assurance services are an independent professional services that improve the quality of information, or its context, for decision makers.

Menilik dari definisinya, jasa *Assurance* tidak hanya dapat diberikan oleh KAP namun juga oleh profesi lainnya sedangkan jasa atestasi hanya dapat diberikan oleh KAP (Elder, Beasley, Arens, (2008):

An attestation service is a type of assurance service in which the CPA firm issues a report about the reliability of an assertion that is the responsibility of another party.

Jenis-jenis jasa profesi yang ada di dalam definisi kelompok atestasi adalah sebagai berikut (Elder, Beasley, Arens, (2008):

1. Audit atas laporan keuangan historis.
2. Audit atas pengendalian internal atas laporan keuangan (*Internal Control over Financial Reporting/ICOFR*).
3. *Review* atas laporan keuangan historis.
4. Jasa atestasi atas *information technology*.
5. Jasa atestasi lainnya

Audit atas laporan keuangan historis adalah jenis jasa atestasi yang paling utama. Untuk menjaga integritas dan objektivitasnya, jasa ini diatur oleh berbagai peraturan termasuk auditornya.

Berikut adalah contoh jasa *assurance* lainnya

| Other Assurance Services | Service Activities |
|---|---|
| Controls over and risks related to investments, including policies related to derivatives | Assess the processes in a company's investment practices to identify risks and to determine the effectiveness of those processes |
| Mystery shopping | Perform anonymous shopping to assess sales personnel dealings with customers and procedures they follow |
| Assess risks of accumulation, distribution, and storage of digital information | Assess security risks and related controls over electronic data, including the adequacy of backup and off-site storage |
| Fraud and illegal acts risk assessment | Develop fraud risk profiles, and assess the adequacy of company systems and policies in preventing and detecting fraud and illegal acts |
| Compliance with trading policies and procedures | Examine transactions between trading partners to ensure that transactions comply with agreements; identify risks in the agreements |
| Compliance with entertainment royalty agreements | Assess whether royalties paid to artists, authors, and others comply with royalty agreements |
| ISO 9000 certifications | Certify a company's compliance with ISO 9000 quality control standards, which help ensure company products are of high quality |
| Environmental audit | Assess whether company policies and practices ensure the company's compliance with environmental standards and laws |

Source: AICPA Special Committee on Assurance Services.

Gambar 2.2 Contoh Jasa *Assurance* Lainnya , Elder, Beasley, Arens, (2008)

Banyak dari jasa atestasi yang diberikan oleh KAP tidak harus memenuhi definisi formal jasa atestasi yang harus memberikan laporan tertulis ataupun memberikan keyakinan atas asersi yang diberikan oleh pihak lain.

2.1.2 *Nonassurance services*

Selain jasa *Assurance* dan Atestasi, KAP juga dibutuhkan masyarakat untuk jasa selain *assurance*, seperti:

1. *Accounting services* termasuk jasa pembukuan.
2. Perpajakan, jasa ini secara umum terbagi atas dua kelompok besar yaitu *consultation* dan *compliance*.
3. *Management consulting services*, jenis jasa ini spektrumnya sangat luas.

2.2 Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan proses perusahaan mengembangkan, mengelola dan melaksanakan strategi perusahaan (Carpenter dan Sanders, 2007). Sedangkan strategi itu sendiri adalah serangkaian tindakan yang direncanakan dan yang telah dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam tingkat persaingan tertentu (Carpenter dan Sanders, 2007). Dengan kata lain, perusahaan berusaha untuk mempunyai keunggulan tersendiri (*competitive advantage*) atas produk yang ditawarkannya bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Namun demikian, strategi bukan merupakan *zero sum game*, dalam pengertian bahwa jika suatu perusahaan menang, maka para pesaingnya akan kalah. Dalam beberapa kondisi, para pelaku usaha dalam industri tertentu melakukan persaingan antar perusahaan, namun dalam hal lain mereka akan melakukan kerjasama.

Strategi bisnis (*business strategy*) merupakan cara yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya dalam suatu segmen industri tertentu (Carpenter dan Sanders, 2007). Dua hal yang menjadi perhatian dalam strategi bisnis yakni bagaimana suatu perusahaan dapat mencapai tujuannya ketika perusahaan lain juga menawarkan produk yang sama dan rencana perusahaan dalam mengatasi hal tersebut.

Strategi korporat (*corporate strategy*) merupakan suatu cara perusahaan untuk bersaing dalam suatu tingkat persaingan usaha (Carpenter dan Sanders, 2007). Untuk dapat menentukan strategi yang tepat dalam berkompetisi dalam suatu persaingan usaha bukan merupakan suatu keputusan yang mudah. Banyak faktor yang harus dipertimbangkan sebelum ditentukan strategi yang akan digunakan. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis-analisis yang mendalam di beberapa faktor untuk dapat melihat kondisi yang ada dan yang dimiliki perusahaan sebelum menentukan strategi yang akan digunakan.

Berikut adalah proses dari manajemen strategi:



Gambar 2.3 *Strategic Management Process*, Carpenter dan Sanders, (2007)

Untuk itu diperlukan pengetahuan tentang elemen dari strategi yang dikenal sebagai *Business Strategy Diamond* dengan elemen sebagai berikut (Carpenter dan Sanders, 2007):

1. Arena (*Where will we be active? (and with how much emphasis?)*)

Keputusan perusahaan akan aktif yang di dalamnya termasuk kategori produk/jasa, saluran distribusi, segmen pasar, area geografis, teknologi dan *value creation process*.

Universitas Indonesia

2. *Vehicles (How will we get there?)*

Adalah sarana untuk mencapai target arena yang dapat berupa pengembangan internal, joint venture, lisensi/franchise, aliansi, merger dan akuisisi.

3. *Differentiators (How will we win in the marketplace?)*

Merupakan feature atau atribut dari produk atau jasa perusahaan seperti *image*, *customization*, keunggulan teknis, harga, kualitas dan keandalan, yang mengungguli pesaingnya di pasar.

4. *Staging and pacing (What will be our speed and sequence of moves?)*

Merupakan waktu dan kecepatan atas strategi yang dijalankan yang didasarkan pada sumber daya, *urgency*, kredibilitas dan keperluan untuk *early wins*.

5. *Economic logic (How will we obtain our returns?)*

Bagaimana perusahaan dapat memperoleh profit dengan penerapan strategi.

Karena pentingnya analisis pendahuluan dalam penentuan strategi maka akan dibahas mengenai analisis-analisis yang dapat digunakan dalam melakukan identifikasi atas kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada terkait dengan kondisi yang ada. Berdasarkan informasi yang dihasilkan dari analisis tersebut, perusahaan akan dapat menentukan pilihan strategi apa yang sesuai.

2.3 Faktor Pertimbangan Penentuan Strategi

Dalam menentukan strategi bisnis yang paling tepat bagi suatu perusahaan, umumnya dilakukan beberapa kajian terlebih dahulu. Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam menentukan strategi yang akan dilakukannya adalah faktor internal, faktor eksternal dan lingkungan industri.

2.3.1 Faktor Internal

Dalam analisis faktor internal, perusahaan akan berfokus kepada *strength* dan *weakness* yang dimilikinya. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat melakukan identifikasi atas *resources* dan *capabilities* yang dimilikinya. Dengan kata lain, perusahaan dapat memanfaatkan *resources* dan *capabilities* (*resources-based inputs*) yang dimilikinya untuk membuat suatu produk atau jasa yang berbeda.

Resources secara definisi digambarkan sebagai input yang digunakan oleh perusahaan untuk memproduksi barang atau jasa (Carpenter dan Sanders, 2007). *Resources* dapat berbentuk *tangible*, seperti tanah, bangunan, tenaga kerja, dan dapat pula berbentuk unik (*firm specific*) dan *intangible*, seperti *knowledge*, *reputation*, *brand equity*. *Resource* yang bersifat *tangible* sangat mudah untuk diidentifikasi dan dinilai oleh pesaing, sehingga nilai *competitive advantage*-nya lebih kecil dari *intangible resource*.

Capabilities (competence) secara definisi digambarkan sebagai kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya untuk memproduksi barang dan jasa (Carpenter dan Sanders, 2007). Kompetensi ini merupakan perpaduan antara kemampuan perusahaan dengan individu yang dimiliki perusahaan. Secara garis besar, kompetensi terdiri dari dua bagian yakni *Distinctive Competence* yang merupakan kemampuan yang hanya dimiliki oleh perusahaan tersebut dan *Core Competence* yang merupakan kemampuan dasar yang dimiliki suatu perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa.

Salah satu model yang dapat digunakan untuk melakukan analisis apakah *resources* dan *capabilities* yang dimiliki dapat membantu perusahaan untuk bersaing dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja adalah model VRINE, yang merupakan singkatan dari *Value*, *Rarity*, *Inimitability*, *Non-substitutability* dan *Exploitability* (Carpenter dan Sanders, 2007). *Value* dalam model ini menganalisis apakah *resource* dan *capability* yang ada dapat menciptakan peluang bagi perusahaan. *Rarity* menganalisis apakah perusahaan mempunyai kontrol atas *valuable resources* yang sifatnya langka. *Inimitability* dan *Non-substitutability* menganalisis apakah pesaing juga bisa mendapatkan *resources* dan *capability* yang langka tersebut dengan cepat dan apakah pesaing juga bisa mendapatkan keuntungan yang sama jika menggunakan kombinasi yang sama antara *resource* dan *capability* tersebut. *Exploitability* menganalisis kemampuan perusahaan mengeksploitasi *resource* dan *capability* yang ada tersebut.

Dengan analisis atas faktor internal, perusahaan dapat melakukan identifikasi mengenai *resources* dan *capabilities* yang dimiliki. Selain itu, juga dapat

diidentifikasi mengenai kebutuhan tambahan *resources* dan *capabilities* untuk menunjang strategi perusahaan yang akan dijalankan.

2.3.2 Faktor Eksternal

Lingkungan makro merupakan hal yang perlu diperhatikan perusahaan dalam mengembangkan strategi perusahaan. Salah satu model yang dapat digunakan dalam melakukan analisis makro adalah analisis PESTEL (Carpenter dan Sanders, 2007), yang merupakan singkatan dari *Political, Economic, Sociocultural, Technological, Environmental* dan *Legal*. Analisis PESTEL akan mencakup kondisi stabilitas politik, faktor makroekonomi jangka pendek dan jangka panjang seperti tingkat bunga dan tingkat inflasi, faktor sosiokultur dari negara atau daerah yang menjadi target pasar perusahaan, pengaruh perkembangan teknologi atas harga dan kualitas produk atau jasa yang ditawarkan, pengaruh kegiatan operasional perusahaan terhadap lingkungan dan ketentuan dan regulasi yang berlaku di negara dan daerah tertentu.

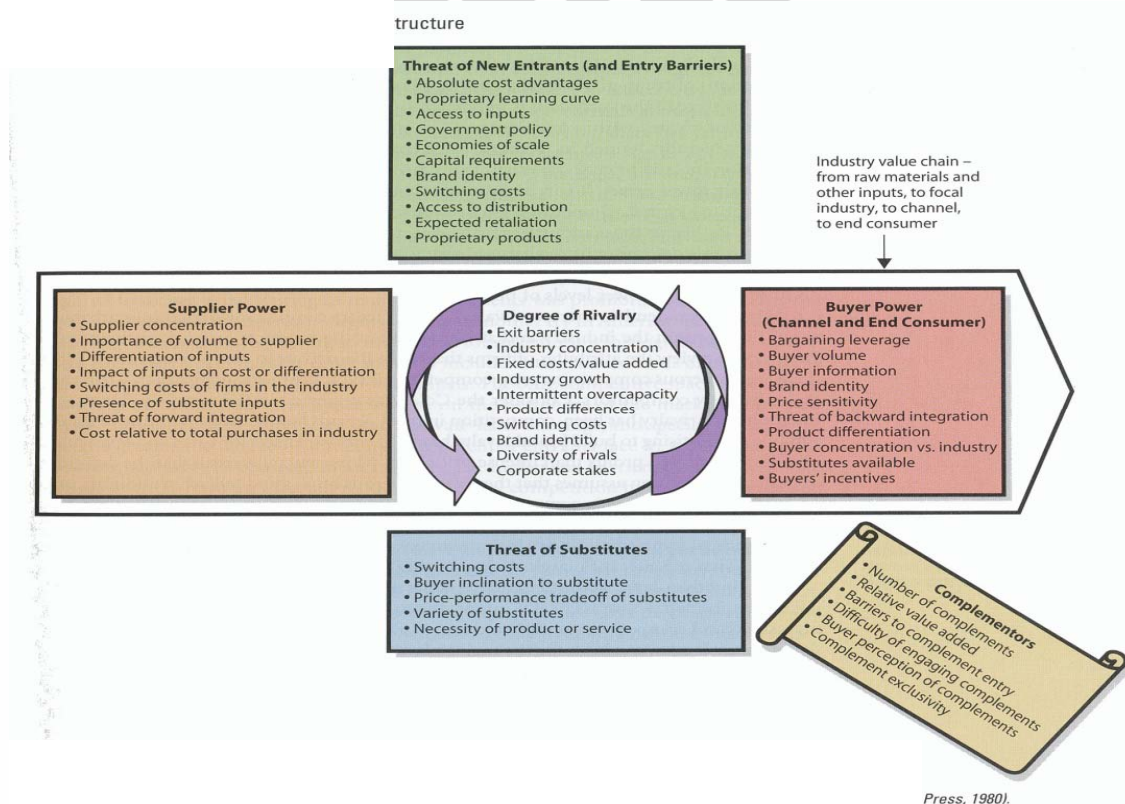
Dengan menggunakan analisis PESTEL, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai peluang dan ancaman yang ada sehingga dapat menjadi dasar dalam pengembangan visi masa depan perusahaan dan memberikan gambaran mengenai strategi yang harus dilakukan agar dapat terus bersaing dan menghasilkan keuntungan. Analisis PESTEL dilakukan dalam tiga tahapan. Pertama, mempertimbangkan relevansi dari setiap faktor yang berkaitan dengan perusahaan. Kedua, melakukan identifikasi informasi yang dapat diaplikasikan atas faktor-faktor tersebut. Ketiga, melakukan analisis data dan informasi tersebut dan membuat kesimpulan.

2.3.3 Faktor Lingkungan Industri

Dalam analisis industri, perusahaan perlu melakukan analisis atas tingkat konsentrasi perusahaan dalam industri. Jika industri sudah terkonsentrasi, menandakan bahwa industri tersebut akan sulit dimasuki lagi oleh perusahaan lain. Sedangkan jika industri masih terfragmentasi, maka tingkat persaingan usaha di dalam industri tersebut relatif tinggi. Analisis tersebut akan memberikan gambaran

mengenai kondisi pasar yang akan menjadi target berkaitan dengan jenis produk yang akan ditawarkan.

Setelah memahami batasan industri, analisis berikutnya adalah karakteristik dan struktur fundamental. Untuk melakukan analisis tersebut umumnya digunakan *five forces model* dari Michael Porter (*Rivalry*, *Threat of Entry*, *Supplier Power*, *Buyer Power*, dan *Threat of Substitutes*) dengan satu tambahan faktor yakni *Complementors* (Carpenter dan Sanders, 2007). Keuntungan cenderung akan menurun apabila terdapat *supplier* dan *buyer power* yang tinggi, serta ancaman dari *new entrants* serta terdapat barang substitusi. Jika terdapat *rivalry* akan menimbulkan persaingan harga yang tinggi. Sehingga jika kelima faktor dari Michael Porter mempunyai pengaruh yang kuat, akan mengakibatkan keuntungan cenderung menurun. Namun dengan adanya faktor keenam (*Complementors*) akan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan.



Gambar 2.4 *Five forces model and Complementors*, Carpenter dan Sanders, (2007)

Dalam melakukan analisis industri seperti tersebut di atas, harus diperhatikan bahwa analisis tersebut bukanlah suatu *snapshot*, melainkan harus dianggap sebagai suatu “*storybook*”. Maksudnya adalah faktor eksternal tersebut bersifat dinamis, sehingga terdapat kemungkinan struktur industri tersebut akan berubah. Misalnya dalam industri tertentu seperti telepon selular, banyak produk baru yang dikeluarkan dalam periode yang relatif cepat. Dalam industri yang dinamis, faktor barang substitusi dan *complementors* menjadi penting, dan dalam industri yang sudah maju, pembeli akan semakin memahami *features* dan biaya dari suatu produk. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan *drivers* yang dapat menimbulkan terjadinya perubahan, antara lain adalah *stage and pace of transition* dalam *industry life cycle* serta *technological discontinuities*.

Selain itu, perusahaan juga harus melakukan analisis atas evolusi industri, sehingga dapat mengetahui apakah pada saat ini terdapat dalam *emerging industries*, *growth industries*, atau *mature and declining industries*. Dengan melakukan analisis atas evolusi industri akan membantu perusahaan untuk menetapkan strategi perusahaan. Misalnya, jika dari analisis evolusi industri diperoleh gambaran bahwa pasar masih dalam kondisi *emerging*, maka perusahaan akan memiliki pengaruh terhadap tingkat persaingan usaha. Atau sebaliknya, jika dari analisis evolusi industri diperoleh gambaran bahwa pasar sudah berada dalam kondisi *mature and declining*, maka pemilihan strategi *differentiation product* atau *lower cost* menjadi faktor yang penting dalam jenis industri seperti ini.

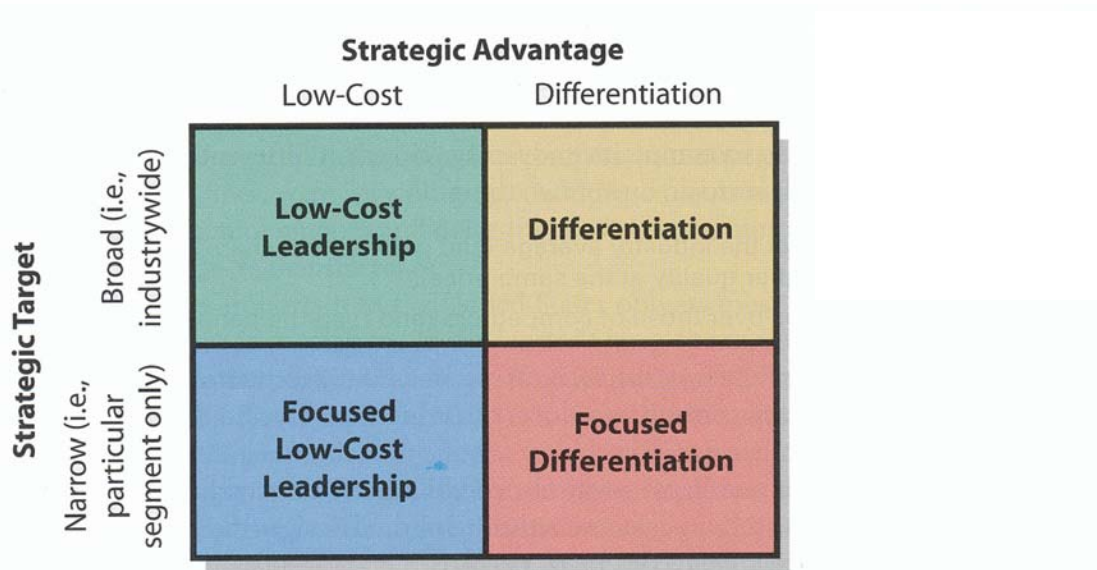
Dengan melakukan analisis atas industri, sebelum ditentukan strategi perusahaan yang akan dijalankan, akan diperoleh gambaran mengenai pola pasar, tingkat persaingan usaha, karakteristik dan struktur fundamental, serta tingkatan evolusi industri dari pasar yang menjadi target. Informasi-informasi ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi usahanya.

2.4 Tipe Strategi

Strategi dapat dibedakan menjadi dua bagian. Strategi pada tingkat unit bisnis dikenal sebagai *business strategy* dan strategi bisnis pada tingkat korporat dikenal sebagai *corporate strategy*.

2.4.1 Strategi Bisnis

Strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi daya saing suatu produk perusahaan atau unit bisnis dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh perusahaan atau unit bisnis tersebut (Wheelen & Hunger, 2007).



Gambar 2.5 *The Strategic Positioning Model*, Porter (1980)

Terdapat *generic strategy* dalam menentukan strategi bisnis yang tepat yang diperkenalkan oleh Porter yang disebut sebagai *Porter's Generic Strategy*. Pada model ini, latar belakang dari penentuan suatu strategi adalah kekuatan daya saing perusahaan - *economic logic* (pada biaya rendah atau keunikan produk/jasanya) dan target pasarnya - *arena* (masal atau mengambil ceruk pasar yang spesifik). Berikut adalah penjelasan singkatnya:

- Perusahaan dengan keunggulan pada biaya produksi yang rendah dan dengan target pasar yang masal sebaiknya memposisikan sebagai perusahaan dengan harga produk/jasanya yang lebih murah dibandingkan dengan harga industri.
- Perusahaan dengan keunggulan pada biaya produksi dan dengan target pasar yang spesifik bisa memposisikan sebagai perusahaan dengan harga produk/jasanya lebih murah khusus untuk target pasar yang dituju.

- Perusahaan dengan keunggulan keunikan produk/jasanya dan dengan target pasar yang masal, sebaiknya memfokuskan usahanya pada menghasilkan produk/jasa yang lebih beraneka ragam dibandingkan dengan industri.
- Perusahaan dengan keunggulan keunikan produk/jasanya dan dengan target pasar yang spesifik sebaiknya fokus pada target pasarnya dengan memberikan variasi pada produk/jasanya.
- Adapun pada perusahaan dengan kekuatan yang relatif pada keunggulan biaya dan variasi produk/jasanya, bisa menggunakan strategi gabungan antara keunggulan biaya dan diversifikasi produk/jasanya.

2.4.2 Strategi Korporat

Corporate strategy meliputi isu-isu berkaitan dengan keputusan akan masuk atau keluar dari suatu bisnis. Dalam penulisan ini akan dibahas tiga bentuk strategi korporat yang relevan yaitu diversifikasi; aliansi strategis; merger dan akuisisi.

2.4.2.1 Diversifikasi

Secara definisi, diversifikasi adalah suatu kondisi ketika perusahaan mengelola beberapa jenis produk atau jasa. Umumnya perusahaan akan memiliki beberapa unit-unit usaha atau *multiproduct organization*. Perkembangan diversifikasi di Amerika Serikat dimulai pada abad 19 ketika sebagian besar perusahaan melakukan diversifikasi dalam bentuk *vertical integration*.

Agar dapat menciptakan *economy of scope* dan *revenue enhancement*, perusahaan harus dapat melakukan identifikasi sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang dimiliki, sehingga dapat sesuai dengan kebutuhan dari unit usaha yang dibentuk. Selain itu, strategi korporat harus sejalan dengan strategi dari masing-masing unit usaha.

Beberapa jenis atau bentuk diversifikasi adalah sebagai berikut:

1. *Vertical Scope*: bentuk diversifikasi yang berkaitan dengan *value chain* dari perusahaan. Umumnya bertujuan untuk menjaga tersedianya *supply* bahan baku yang dibutuhkan. Walaupun menguntungkan, kendalanya adalah industri bahan

baku tersebut belum tentu merupakan industri yang bagus untuk dijalankan oleh perusahaan.

2. *Horizontal Scope*: bentuk diversifikasi yang berkaitan dengan seberapa besar keterkaitan antara produk yang akan dipasarkan tersebut dengan produk utama perusahaan. Bentuk diversifikasi ini dapat menurunkan biaya karena timbulnya *economy of scope* dan juga akan timbul *revenue enhancement* melalui sinergi penjualan dari dua produk tersebut.
3. *Geographic Scope*: bentuk diversifikasi melalui penambahan atau perpindahan lokasi usaha tanpa melakukan perubahan atas model usaha. Salah satu contohnya adalah internasionalisasi perusahaan.

2.4.2.2 Aliansi Strategis (*Strategic Alliance*)

Bentuk lain dari strategi perusahaan adalah aliansi strategis. Dalam strategi ini, perusahaan akan melakukan kerjasama dengan satu atau lebih perusahaan lain, dimana masing-masing perusahaan akan menggabungkan sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya dengan tujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Bentuk kerjasama ini bervariasi, mulai dari kerjasama sumber daya saja sampai dengan kerjasama atas seluruh aktivitas *value chain*. Keunggulan kompetitif yang dapat diperoleh dari bentuk kerjasama ini adalah *joint investment*, *knowledge sharing*, *complementary resources*, dan *effective management*. Selain itu, sumber daya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan akan semakin berkembang.

Beberapa jenis aliansi strategis adalah sebagai berikut:

1. *Joint venture*: bentuk aliansi strategis dua perusahaan atau lebih menanamkan investasi pada suatu badan usaha yang dibentuk secara bersama-sama;
2. *Nonequity alliances*: bentuk aliansi strategis berupa kontrak antara dua perusahaan untuk menyediakan, membuat, memasarkan, atau mendistribusikan suatu produk atau jasa tanpa harus membentuk suatu badan usaha secara bersama-sama;

3. *Multiparty alliances*: bentuk aliansi strategis beberapa perusahaan, seringkali juga mengikutsertakan pemerintah, membentuk kerjasama atau membentuk badan usaha secara bersama-sama.

Halim (2010) dalam penelitiannya menyatakan menunjukkan bahwa aliansi antara kantor akuntan publik Indonesia dengan kantor akuntan publik internasional memiliki karakteristik dan kondisi yang mendukung tercapainya kesuksesan. Aliansi ini merupakan sarana yang efektif dalam pembentukan dan peningkatan *competitive advantage* bagi kantor akuntan publik Indonesia, melalui percepatan pembentukan *brand-name* dan reputasi, tersedianya akses kepada pengetahuan (*knowledge*), termasuk keahlian khusus, serta peningkatan kemampuan untuk penguasaan kapasitas (sumber daya manusia) yang kompeten dan pada akhirnya tercipta posisi yang sangat dominan di pasar, superioritas dalam hal penguasaan kapasitas dan tingkat profitabilitas.

2.4.2.3 Merger dan Akuisisi

Akuisisi merupakan pengambilalihan perusahaan oleh perusahaan lain sedangkan merger merupakan kombinasi dua atau lebih perusahaan menjadi satu. Merger dan akuisisi merupakan salah satu strategi yang diterapkan perusahaan dalam rangka memasuki pasar baru. Motif yang mendasari merger dan akuisisi adalah *value creation* melalui penciptaan sinergi. Dari sudut pandang manajemen, motif melakukan kedua hal itu bisa berbeda karena merger atau akuisisi dilakukan demi menunjukkan bahwa perusahaan menjadi lebih besar, yang mungkin tidak menambah value bagi pemegang saham.

Sumber sinergi dalam rangka merger atau akuisisi berasal dari: *reducing threats, increasing market power and access, realizing cost saving, increasing financial strength, dan sharing and leveraging capabilities*.

Akuisisi dan merger mempunyai kelebihan dalam hal kecepatan waktu dalam rangka masuk ke pasar atau industri baru tetapi mempunyai kelemahan yaitu membutuhkan dana yang besar dan besar kemungkinan terjadi *cultural clash*.

2.5 Strategi Pertumbuhan

Gilbert, McDougall dan Audretsch (2006) dalam studi tentang strategi pertumbuhan menyatakan terdapat perbedaan antara pertumbuhan perusahaan baru dengan perusahaan yang sudah mapan. Pertama, pencapaian pertumbuhan mempunyai dampak yang berbeda dengan perusahaan yang sudah mapan, untuk perusahaan yang sudah mapan pertumbuhan diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan usaha (*sustaining*) sedangkan bagi perusahaan baru diperlukan untuk memperoleh kelangsungan usaha (*survival*). Kedua, tingkat pertumbuhan untuk perusahaan baru umumnya lebih tinggi dibandingkan yang sudah mapan.

Pertumbuhan dapat dilihat dari berbagai aspek operasi Perusahaan, namun yang banyak menjadi acuan adalah pendapatan, jumlah karyawan dan pangsa pasar. Pertumbuhan pendapatan menandakan peningkatan jumlah pelanggan yang menerima produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan yang hasilnya digunakan untuk penambahan sumber daya atau pengembangan kemampuan. Jumlah karyawan mengindikasikan adanya perubahan komposisi maupun strategi dimana tujuan perusahaan akan dicapai melalui peningkatann jumlah karyawan. Pangsa pasar sebagai tolok ukur eksternal perusahaan menandakan adanya penerimaan produk dan jasa perusahaan di pasar meskipun ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi seperti keluarnya kompetitor ataupun kondisi industri itu sendiri.

Berikut adalah faktor-faktor pertumbuhan perusahaan baru yaitu:

1. Karakteristik Pengusaha

Latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja sebelumnya mempunyai efek terhadap peningkatan pendapatan dan jumlah karyawan perusahaan baru.

2. Sumber daya

Untuk dapat menjalankan keputusan strategis dibutuhkan alokasi sumber daya, namun terkadang mengalami kendala seperti belum adanya reputasi dan rekam jejak perusahaan baru tersebut. Sumber daya yang dibutuhkan terutama adalah Sumber Daya Manusia (SDM) dan modal. SDM memungkinkan pengusaha

melaksanakan tujuannya sedangkan modal dibutuhkan untuk membiayai kebutuhan keuangan sehubungan dengan pelaksanaan tujuannya.

3. Lokasi Geografi

Folta *et al* (2006) melaporkan bahwa ketika dalam lokasi perusahaan terdapat 65 pesaing maka kemungkinan kegagalan perusahaan baru lebih tinggi dibanding daerah lain karena kesulitan untuk mendapatkan sumber daya untuk mempertahankan usahanya (Gilbert, McDougall dan Audretsch, 2006). Penyediaan modal di daerah pedalaman dan terpencil juga merupakan kekurangan yang menghambat pengembangan perusahaan baru selain kekurangan SDM yang terlatih.

4. Strategi

Perusahaan yang mempunyai strategi *differentiation* memiliki tingkat pertumbuhan pangsa pasar, pendapatan dan arus kas yang lebih tinggi apabila mereka mempunyai sumber daya yang mendukung strategi tersebut.

5. Industri

Dalam siklus industri *growing*, sumber daya masih banyak yang tersedia sehingga sangat mendukung pertumbuhan perusahaan namun tetap harus didukung oleh strategi yang tepat.

6. Sistem dan struktur organisasi

Dengan semakin berkembangnya perusahaan, sistem dan struktur perusahaan harus mengadopsi perubahan yang terjadi.

Pengusaha harus memilih untuk melakukan pertumbuhan perusahaan dan pertumbuhan tersebut akan terjadi apabila memiliki sumber daya yang mendukung, mempunyai strategi yang tepat, berusaha di industri yang kondusif untuk pertumbuhan dan membangun sistem dan struktur organisasi yang mengakomodasi pertumbuhan.

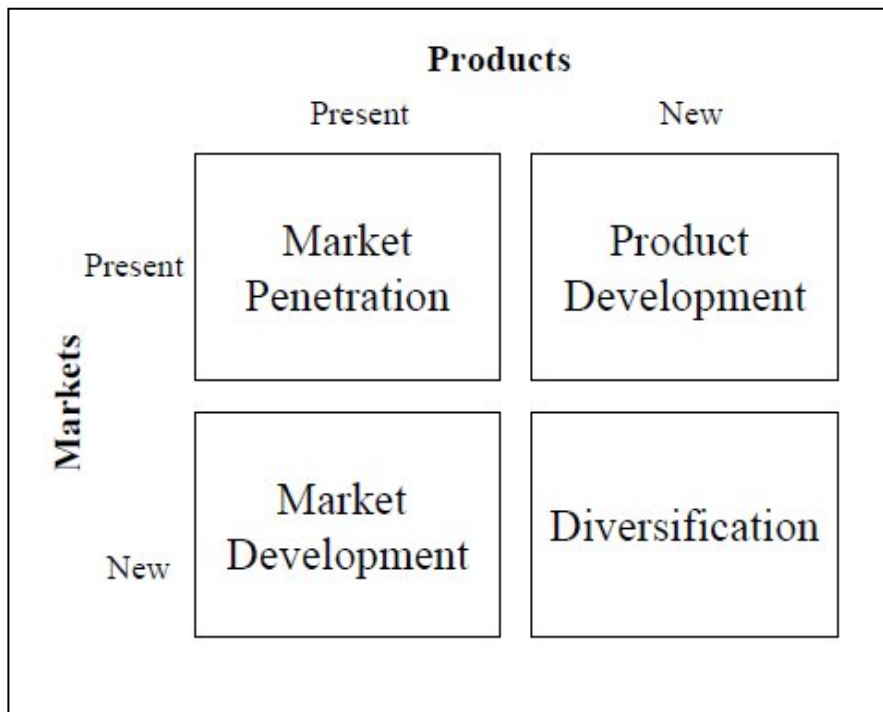
Pertumbuhan perusahaan baru didasarkan atas dua hal yaitu bagaimana (*how*) dan dimana (*where*) perusahaan tersebut akan tumbuh. Bagaimana perusahaan baru akan tumbuh didasarkan dua hal yaitu pertumbuhan internal (*organic*) dan eksternal

Universitas Indonesia

sedangkan tempat dimana perusahaan akan tumbuh adalah domestik atau internasional.

2.7.1 Internal Growth

Ansoff's product/market growth matrix memberikan gambaran tentang bagaimana pertumbuhan bisnis akan dilaksanakan baik melalui produk lama atau baru dan pasar saat ini ataupun mendatang.



Gambar 2.6 *Ansoff Growth Matrix*, Ansoff (1957)

1. Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar dari produk yang ada di pasar tertentu melalui peningkatan upaya pemasaran (*seeking increased market share for present products or services in present markets through greater market efforts*) (David, 2008).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Adanya pasar yang belum mengalami kejenuhan.
- Tingkat pemakaian oleh konsumen yang masih dapat ditingkatkan.

Universitas Indonesia

- Pemimpin pasar mengalami penurunan pangsa pasar ketika pasar sedang meningkat.
- Adanya korelasi yang tinggi antara biaya pemasaran dan hasil penjualan.
- Peningkatan skala ekonomi akan meningkatkan keunggulan kompetitif.

2. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar (*market development*) adalah strategi untuk mengembangkan produk yang ada ke area geografik yang baru (*introducing presents products and services into new geographic area*) (David, 2008).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Jalur distribusi baru yang tersedia secara tidak mahal, dapat diandalkan dan berkualitas.
- Perusahaan pernah berhasil melakukan hal yang sama sebelumnya.
- Adanya pasar yang belum jenuh.
- Adanya ketersediaan modal dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola ekspansi operasi.
- Adanya kelebihan kapasitas produksi.
- Perusahaan berada di industri yang mempunyai cakupan secara global.

3. Pengembangan Produk

Pengembangan produk (*product development*) adalah strategi untuk meningkatkan penjualan melalui peningkatan produk yang ada atau mengembangkan produk baru (*seeking increased sales by improving present products or services or developing new ones*) (David, 2008).

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan mempunyai produk yang berhasil ketika berada pada siklus hidup produk yang jenuh.

- Perusahaan berada di industri dengan perkembangan teknologi yang cepat. Adanya pesaing utama yang menawarkan produk yang lebih baik dengan harga bersaing.
- Perusahaan berada di industri dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi.
- Perusahaan mempunyai kapasitas penelitian dan pengembangan yang kuat.

4. Diversifikasi

Diversifikasi adalah salah satu strategi pertumbuhan perusahaan yang memasarkan produk/jasa barunya ke pasar yang baru. Strategi ini lebih berisiko karena masuk ke pasar dimana masih sedikit atau tidak ada pengalaman di situ.

Dennis (2004) menyatakan bahwa KAP kecil dapat mengambil kesempatan dengan diterapkannya peraturan baru dalam Sarbanes-Oxley (SOX) Act di Amerika Serikat. Pelaksanaan SOX yang menuntut banyak perubahan untuk pelaporan perusahaan publik telah meningkatkan permintaan jasa profesional akuntansi yang dengan sendirinya akan meningkatkan peluang KAP kecil dan menengah. Hal ini terjadi karena:

1. KAP besar akan memfokuskan pada beberapa jasa tertentu dan menyisakan lainnya untuk KAP yang lebih kecil.
2. SOX melarang auditor untuk saat yang bersamaan memberikan bantuan kepada klien perusahaan terbuka untuk mengerjakan pekerjaan untuk pemenuhan aturan SOX sehingga meningkatkan kesempatan KAP kecil dan menengah untuk pengerjaannya.

KAP yang dapat melakukan hal di atas ialah KAP yang berada di lingkungan sekitar perusahaan terbuka tersebut, namun untuk memperolehnya KAP kecil dan menengah tersebut harus membuat strategi pemasaran dan investasi di pelatihan staf.

Ada 2 saran untuk strategi pemasaran: (i) mengkhususkan keahlian KAP ke jasa yang pelaku pasarnya sedikit (*niche market*) seperti pekerjaan tambahan untuk pemenuhan aturan SOX, kemudian memasarkannya kepada KAP besar dan direktur

perusahaan; (ii) mengedukasi klien yang sudah ada mengenai keahlian tambahan tersebut dalam rangka pemenuhan aturan SOX.

Dalam artikel di Maryland Association of CPAs ¹, disebutkan ada tujuh bidang yang berpotensi untuk pengembangan KAP yaitu: 1 *Valuation*, 2 *Forensic and fraud*, 3 *Governmental*, 4 *International (IFRS and tax)*, 5 *Health care*, 6 *Green/sustainability* dan 7 *XBRL (Information Technology)*.

Soedibyo (2010) dalam penelitiannya tentang peran *nutrient information* (umpan balik atas kinerja dan informasi dari atasan tentang perencanaan dan pengembangan karir) dan *information consciousness* (tingkat ketersediaan informasi dan sarana untuk memperoleh informasi di KAP) dalam memoderasi hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover intention* menyimpulkan bahwa KAP adalah batu loncatan karir bagi staf profesionalnya sehingga diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik karena mungkin sebagian dari mereka dapat bertahan dan mengalami kecocokan minat untuk terus berkarir di profesi akuntan publik dan untuk itu harus diperlakukan dengan istimewa jangan sampai kecewa terhadap KAP yang bersangkutan, karena mereka adalah calon-calon klien KAP di masa mendatang. Beberapa KAP besar membentuk program alumni untuk tetap mempertahankan hubungan baik antara KAP dengan para alumninya dan antar alumni.

Selanjutnya juga disimpulkan bahwa *Nutrient Information* harus ada pada setiap profesional karena mereka setiap saat dituntut untuk meningkatkan kualitasnya. Setiap KAP harus mendesain dan mengimplementasikan suatu sistem yang mampu menjangkau umpan balik dari stafnya sehingga para staf mengetahui kekurangannya dan tindakan apa yang harus dilakukan untuk menutup kekurangan tersebut serta mengembangkan kompetensinya. Para partner harus memiliki *Information Consciousness* yaitu kesadaran untuk menyediakan sarana informasi, melakukan pelatihan, memotivasi para stafnya untuk dengan kesadarannya sendiri berkomunikasi dan berdiskusi dengan atasan atau para ahli baik yang tersedia di dalam organisasi KAP maupun yang ada di luar KAP. Bila proses

¹ <http://www.cpasuccess.com/2010/01/top-seven-growth-areas-for-cpas.html>

ini terjadi dengan baik akan sangat membantu 3R (*Revenue, Risk & Resources*) yang akan memberikan keunggulan daya saing KAP tersebut. Artinya setiap klien akan melihat KAP tersebut bukan saja hanya menyelesaikan auditnya saja, tetapi memberikan nilai tambah bagi klien tersebut. *Goal*-nya adalah klien bersedia membayar *fee* yang layak karena merasa memperoleh nilai tambah, proses audit/konsultasi dilakukan dengan efisien dan staf memperoleh kepuasan kerja. Kondisi ini akan menciptakan profit yang baik, yang dapat dipergunakan untuk memelihara atau melakukan berbagai *inducement* untuk menahan staf yang *high performance*.

2.7.2 *External Growth*

Strategi pertumbuhan melalui cara eksternal umumnya dilakukan melalui merger dan akuisisi. Keduanya dilakukan untuk perusahaan yang sama atau komplementer di pasar yang memungkinkan perusahaan meningkatkan produk atau jasa yang ditawarkan atau mencapai pasar baru tanpa harus membangun kompetensi secara tersendiri. Dengan membeli atau merger dengan perusahaan yang sudah ada memungkinkan perusahaan mendapatkan reputasi yang sudah dikembangkan.

Pertumbuhan yang berasal dari mekanisme *internal growth* lebih konstan namun lebih lambat dari pertumbuhan yang berasal dari *external growth*. *Internal growth* mungkin dapat segera meningkatkan pendapatan perusahaan namun hanya bertahap dalam peningkatan jumlah karyawan dan pangsa pasar.

2.7.3 Pasar Domestik dan Internasional

Perusahaan harus menentukan apakah akan melakukan usahanya di pasar domestik atau internasional. Umumnya perusahaan memantapkan dahulu posisinya di pasar domestik sebelum masuk ke pasar internasional. Namun terdapat kecenderungan untuk langsung memasuki pasar internasional sejak pendirian perusahaan.

Chan (2004) dalam studi tentang strategi pertumbuhan KAP di China, untuk dapat menghadapi persaingan dengan Big Four, KAP lokal melakukan perluasan jaringan di dalam negeri atau merger dengan KAP di Hong Kong.

Dalam Bagranoff dan Turner (2004) disajikan studi kasus mengenai perkembangan KAP Warren & Associates, seorang akuntan publik mendirikan usaha yang berbeda dengan KAP biasa yaitu jasa *software* akuntansi yang kemudian bersama dengan seorang temannya membentuk persekutuan. Untuk lebih menunjang pertumbuhan, maka mereka melakukan merger dengan KAP lain namun dalam perjalanannya terjadi friksi sehingga mengakibatkan bubar nya merger tersebut. Studi tersebut menjelaskan perlunya ada kesesuaian strategi antara perusahaan yang akan merger.

James C. Metzler dalam Dennis (2004) menyatakan bahwa kemungkinan besar isu pemasaran dan penjualan merupakan isu yang penting dan kritis bagi KAP kecil. Dalam melaksanakan kegiatannya, KAP kecil tidak hanya bertanggung jawab untuk memasarkan dan melakukan perikatan, namun juga harus selalu membawa klien baru, dan karena ukurannya dan permintaan terhadap waktu mereka, KAP kecil sangat rentan kehilangan penghasilan apabila kehilangan klien padahal KAP harus selalu berpacu untuk berkembang (membutuhkan biaya) bersamaan dengan berkembangnya dan semakin rumitnya bisnis klien. Sehingga diperlukan strategi yang tepat untuk KAP kecil.

Meltzler menyatakan bahwa KAP tidak harus menggunakan seluruh sumber dayanya untuk mencari klien, tapi dengan cara bergabung dengan praktisi lain yang menawarkan jasa dan keahlian yang berbeda melalui *cross selling*. Hasil gabungan tersebut dapat menawarkan jasa pelayanan lengkap yang normalnya hanya dipunyai oleh KAP besar.

BAB 3 GAMBARAN UMUM KAP JAS

3.1 Pengaruh KAP Internasional

Profesi akuntan publik di Indonesia tidak lepas dari pengaruh perkembangan profesi internasional. Tuanakotta (2007) menceritakan sejarah profesi akuntansi, Kantor Akuntan Belanda telah beroperasi di Hindia Belanda sejak tahun 1918. Mulai 1934 sampai dengan akhir tahun 1950-an, kantor-kantor tersebut berkembang dan beroperasi di Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Medan dan Makasar, mereka melayani perusahaan-perusahaan Belanda di Indonesia. Ketika Indonesia mengeluarkan undang-undang penanaman modal asing, dimulai era profesi akuntan publik di Indonesia. Pada bulan November 1967, Menteri Keuangan Frans Seda memberi izin KAP Santoso Harsokusomo untuk mendirikan *joint partnership* dengan *Arthur Young* dan pada tahun 1968 menyusul izin untuk KAP Utomo Josodirdjo mendirikan *joint partnership* dengan *SyCip, Gorres, Velayo & Co (SGV)*. Setelah itu berturut-turut masuknya *the big 8* (*Arthur Young, PriceWaterhouse, Peat Marwick, Coopers & Lybrand, Touche Ross, Arthur Andersen, Deloitte Huskin & Sells, Ernst & Whinney*). Ketika itu mereka hadir di Indonesia untuk melayani investasi klien-klien mereka di Indonesia. Pada awal tahun 1980-an barulah persaingan di Indonesia mulai keras, karena *the Big 8* di negara asalnya mulai memperkenalkan praktek multi disiplin (*the multidisciplinary practice/MDP*).

The Big 8 kemudian menjadi the Big 6. Karena adanya mega merger dan korban Kasus Enron saat ini hanya ada 4 KAP besar dunia dengan sebutan the Big 4. Selain Big 4 masih banyak lagi KAP internasional yang disebut sebagai kelompok *the Second Tier* dan *the Local Firm*. Untuk mempunyai akses internasional seluruh kantor akuntan tersebut membentuk jejaring internasional. KAP internasional sangat berhati-hati menyusun jaringannya, terutama untuk mengisolasi kasus litigasi (apabila terjadi). Tidak ada satupun KAP Big 4 atau KAP internasional lainnya merupakan *partnership* tunggal. Mereka membentuk jejaring (*network*) yang dikoordinasikan

oleh suatu *non-profit entity*. KAP internasional yang lainnya membentuk kerja sama dalam bentuk asosiasi yang disebut *Association of Independent Accounting Firm* (AIF). Kerja sama ini meliputi *brand image, global marketing, quality control, knowledge management training, global staff mobility* dan lain-lainnya

Kerjasama internasional ini mempunyai pengaruh cukup besar terhadap strategi KAP di Indonesia. bagi KAP di Indonesia yang mempunyai kerjasama internasional hubungan ini merupakan *resources* untuk *competitive advantage*. Sebaliknya bagi KAP Indonesia yang tidak mempunyai kerjasama internasional maka hal *international network* merupakan ancaman.

Pada Direktori Kantor Akuntan Publik dan Akuntan Publik tahun 2010 (Direktori IAPI, 2010), terdapat 47 KAP Indonesia yang mempunyai kerjasama internasional. Bentuk kerjasama/aliansi berbeda-beda, ada yang beraliansi atau menjadi anggota *international network* seperti the Big 4, RSM. BDO, Grant Thornton atau menjadi anggota IAF, seperti Moore Stephens, BKR, IAPA dan lain-lain. Perbedaan pada bentuk kerjasama dan dengan siapa kerjasama/aliansi tersebut dilakukan akan sangat berbeda pengaruhnya pada strategi bisnis masing-masing KAP.

3.2 Data Deskriptif

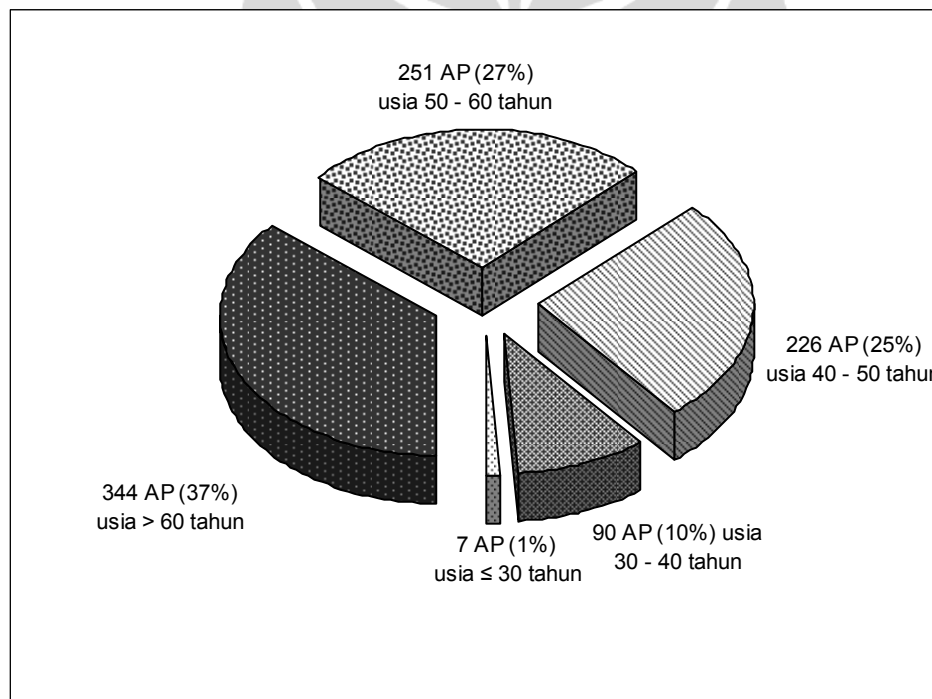
Pada Tabel 3.1 di halaman 30 dapat dilihat bahwa jumlah Akuntan Publik per Mei 2010 ialah 918 orang dimana telah meningkat secara jumlah namun secara persentase pertumbuhannya sudah mulai menurun jika dilihat tahun 2008. Jumlah KAP per Mei 2010 ialah 403, menurun jika dibandingkan tahun-tahun sebelumnya namun hal ini mungkin bisa diterangkan bahwa KAP banyak yang melakukan merger.

Tabel 3.1
Perkembangan AP dan KAP

| No | Uraian | 31-12-2008 | 31-12-2009 | 31-05-2010 | Perubahan | |
|----|--------------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| | | | | | 2010-2009 | 2009-2008 |
| 1 | AP | 877 | 903 | 918 | 15 | 26 |
| 2 | KAP | 415 | 410 | 403 | (7) | (5) |
| 3 | Cabang KAP | 98 | 100 | 110 | 10 | 2 |
| 4 | Kerjasama KAPA/OAA | 43 | 47 | 48 | 1 | 4 |

Sumber: PPAJP, Kementerian Keuangan

Pada Gambar 3.1 berikut dapat dilihat bahwa usia para Akuntan Publik ini sudah cukup tua, yaitu 37% di atas 60 tahun dan 27% antara 50 - 60 tahun.



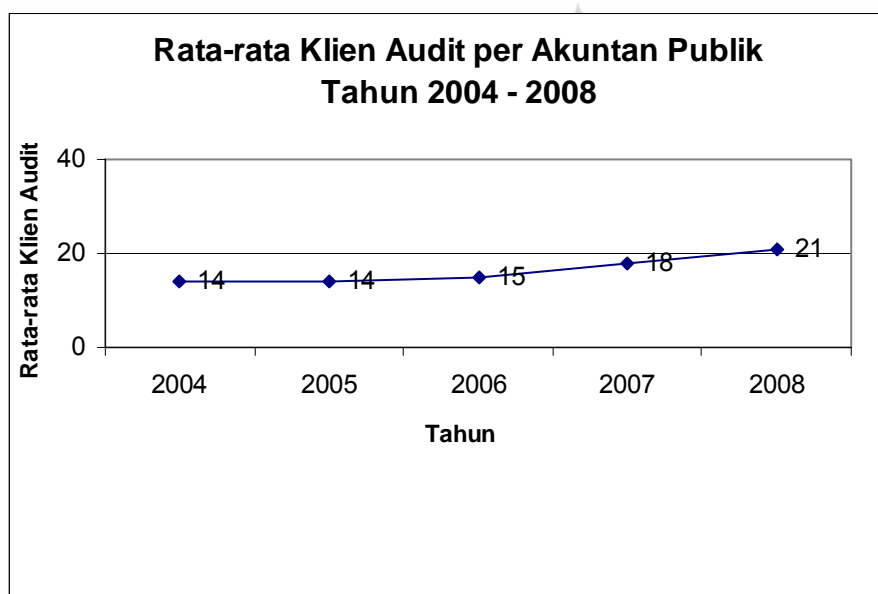
Gambar 3.1, Proporsi Usia Akuntan Publik, PPAJP, Kementerian Keuangan (2010)

Tabel 3.2

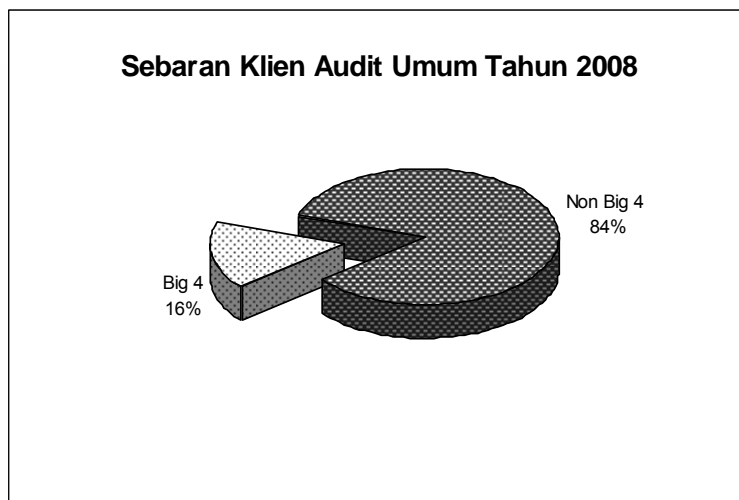
Komposisi Jenis Jasa yang Diberikan oleh Akuntan Publik/KAP Tahun 2008

| Jenis Jasa | Jumlah | Persentase |
|---------------------------------------|--------|------------|
| Audit Umum | 16.315 | 84% |
| Laporan Keuangan Prospektif | 6 | 0% |
| Pelaporan Informasi Keuangan Proforma | 122 | 1% |
| Review atas Laporan Keuangan | 729 | 4% |
| Atestasi lainnya | 1.093 | 6% |
| Kompilasi | 300 | 2% |
| Perpajakan | 357 | 2% |
| Manajemen | 205 | 1% |
| Konsultansi Lainnya | 297 | 2% |

Sumber: PPAJP, Kementerian Keuangan



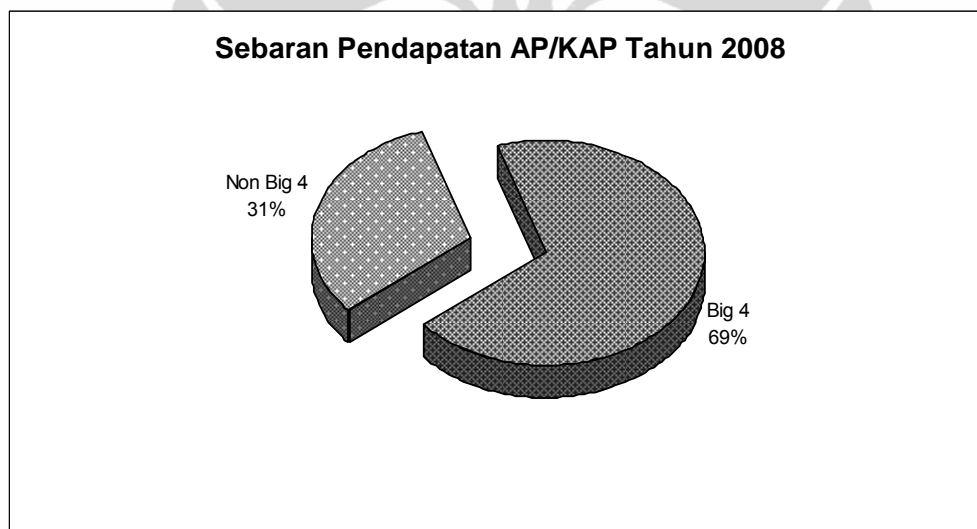
Gambar 3.2. Rata-rata Klien Audit per Akuntan Publik 2004 - 2008, PPAJP, Kementerian Keuangan (2010)



Gambar 3.3. Sebaran Klien Audit Umum Tahun 2008, PPAJP, Kementerian Keuangan (2010)

Di Tabel 3.2 dapat dilihat bahwa sebagian besar jasa yang diberikan oleh KAP adalah audit umum sebesar 84% sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa KAP di Indonesia masih konvensional karena mengandalkan jasa audit umum.

Kemudian di Gambar 3.2 dapat dilihat bahwa beban kerja per Akuntan Publik masih cukup layak dan stabil yaitu 21 klien audit per Akuntan Publik di tahun 2008.



Gambar 3.4. Sebaran Pendapatan KAP Tahun 2008, PPAJP, Kementerian Keuangan (2010)

Dari Gambar 3.3 dan 3.4 dapat dilihat bahwa KAP Big 4 hanya menguasai 16% jumlah klien audit namun secara pendapatan menguasai sebesar 69% dari seluruh data klien KAP. Dapat disimpulkan bahwa KAP Big 4 memberikan jasanya lebih banyak kepada klien besar, sedangkan klien kecil dan menengah yang hanya mampu memberikan *fee* kecil lebih banyak dikerjakan oleh KAP non Big 4.

3.3 Dasar Hukum Jasa Akuntan Publik

Akuntan Publik sebagai profesi penunjang sektor keuangan tidak bisa lepas dari pengaturan pemerintah. Kementerian Keuangan melalui PMK No. 17/PMK/2008 tentang Jasa Akuntan Publik mengatur lebih spesifik terhadap profesi Akuntan Publik. Dalam hal ini, bisa dikatakan bahwa pemerintah mengharapkan bahwa dengan diaturnya profesi akuntan publik, maka kualitas pelaporan keuangan dari sektor perekonomian Indonesia menjadi lebih bisa diandalkan.

PMK No 17/PMK/2008 pada pasal 2 ayat 1 menegaskan bahwa Jasa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) hanya dapat diberikan oleh Akuntan Publik. Jasa yang dimaksud tersebut adalah:

- a. jasa audit umum atas laporan keuangan;
- b. jasa pemeriksaan atas laporan keuangan prospektif;
- c. jasa pemeriksaan atas pelaporan informasi keuangan proforma;
- d. jasa reviu atas laporan keuangan; dan
- e. jasa attestasi lainnya sebagaimana tercantum dalam SPAP

Dalam menjalankan jasa tersebut di atas, pada pasal 7 ayat 1 PMK No 17/PMK/2008 mensyaratkan bahwa akuntan publik dalam memberikan jasanya wajib mempunyai Kantor Akuntan Publik (KAP). Dan selanjutnya dalam pasal 16 ayat 1 dinyatakan bahwa badan usaha KAP dapat berbentuk perseorangan atau persekutuan. Apabila bentuk persekutuan yang akan didirikan, maka pasal 16 ayat 4 mengatur bahwa paling sedikit 2 (dua) orang akuntan publik, masing-masing sekutu merupakan rekan dan salah seorang sekutu bertindak sebagai pemimpin rekan

Namun, dengan tujuan untuk menjaga kualitas audit dan independensi dari profesi akuntan publik terhadap kliennya, maka dalam pasal 3 ayat 1 disebutkan bahwa pemberian jasa audit umum atas laporan keuangan dari suatu entitas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf a dilakukan oleh KAP paling lama untuk 6 (enam) tahun buku berturut-turut dan oleh seorang Akuntan Publik paling lama untuk 3 (tiga) tahun buku berturut-turut. Dengan aturan rotasi ini, implikasi bagi akuntan publik adalah lepasnya beberapa klien dan datangnya klien yang baru. Sehingga menuntut strategi yang tepat dari para akuntan publik untuk tetap dapat memperoleh klien yang mau menggunakan jasanya.

Salah satu strategi yang telah lama digunakan oleh akuntan publik dalam membesarkan kantor akuntan publik yang didirikannya adalah dengan cara bekerja sama dengan Organisasi Akuntan Asing (OAA) atau dengan Kantor Akuntan Publik Asing (KAPA). Melalui afiliasi ini, diharapkan KAP dapat mengadaptasi sistem operasional serta manajerial yang telah dilakukan oleh KAPA dan OAA. Dalam hal ini, PMK 17 tahun 2008 juga telah menetapkan ketentuan kerja sama dengan KAPA atau OAA pada pasal 27 ayat 1 yang menyatakan bahwa KAP hanya dapat mencantumkan nama KAPA atau OAA pada nama kantor, kepala surat, dokumen, dan media lainnya setelah mendapat persetujuan Sekretaris Jenderal atas nama Menteri.

Sebagai regulator, Kementerian Keuangan tidak serta merta melepaskan KAP dalam menjalankan prakteknya. Dalam pasal 30 ayat 1 ditegaskan bahwa Menteri melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap Akuntan Publik dan KAP. Sehingga, dapat diharapkan kualitas audit yang diberikan serta kompetensi dari para akuntan publik tetap dapat diandalkan. Bentuk pembinaan yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan, dalam hal ini diteruskan wewenangnya kepada PPAJP Sekretariat Jenderal, tertuang dalam beberapa pasal. Salah satunya ada di pasal 34 ayat 1, yang mewajibkan akuntan publik untuk mengikuti Pendidikan Profesional Berkelanjutan (PPL) yang diselenggarakan dan/atau yang diakui oleh IAPI dan PPAJP.

Dalam hal pengawasan, terhadap akuntan publik serta KAP dapat dilakukan pemeriksaan (*review*) secara berkala dan/atau sewaktu-waktu sebagaimana diatur

Universitas Indonesia

dalam pasal 52 ayat 1. Hal ini sebagai konsekuensi formal dari ketentuan pasal 44 ayat 1 yang menyatakan bahwa Akuntan Publik dan/atau KAP bertanggung jawab atas seluruh jasa yang diberikan. Pemeriksaan yang dilakukan adalah pemeriksaan dari sisi administratif serta dari sisi ketaatan audit.

Dari sisi administratif adalah segala ketentuan formal yang harus dipenuhi akuntan publik dan KAP yang berkaitan dengan PMK No.17 Tahun 2008. Sebagai contoh, dalam pasal 46 ayat 1 diatur bahwa Akuntan Publik dilarang memiliki atau menjadi rekan pada lebih dari 1 (satu) KAP. Sedangkan dari sisi ketaatan audit, lebih cenderung pada ketaatan terhadap Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP). Apabila akuntan publik dan KAP melanggar ketentuan PMK No.17 Tahun 2008 maupun SPAP, maka PPAJP dapat mengenakan sanksi yang mekanismenya telah diatur dalam PMK No.17 Tahun 2008.

Dengan ketentuan-ketentuan tersebut, akuntan publik dan KAP dituntut untuk dapat memberikan jasanya secara profesional dan independen. Hal tersebut sekaligus merupakan pemicu bagi akuntan publik dan KAP untuk terus menciptakan strategi-strategi baru dalam menghadapi persaingan di Indonesia.

3.4 Perubahan global

Berbagai skandal keuangan internasional juga mewarnai perubahan standar auditing dan peraturan perundang-undangan. Seperti AICPA menerbitkan *Statement on Auditing Standards No. 99: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit*. Standar audit ini diterbitkan untuk menjawab tuntutan publik mengenai tanggung jawab akuntan publik terhadap fraud. Amerika Serikat menerbitkan SOX dengan Statement 404 yang sangat populer, karena auditor tidak saja harus memberikan pernyataan pendapat pada laporan keuangan, tetapi harus memberikan pernyataan pendapat atas *Internal Control over Financial Reporting (ICOFR)*. Perubahan-perubahan ini berdampak global, seperti SAS No. 99 langsung diadopsi oleh International Standard on Auditing (ISA No. 240), Jepang mulai mengadopsi US SOX yang disebut sebagai JSOX. Indonesia akan mengadopsi International Standard on Auditing yang diterbitkan IFAC (International Federation of Accountant) pada tahun 2012.

Good Corporate Governance (GCG), semakin populer dan berperan, menurut Global Investor Opinion Survey, July 2002 yang dilakukan oleh McKinsey & Company, terbukti bahwa investor bersedia menambah harga investasinya sebanyak 25% sebagai *premium price*, bagi perusahaan di Indonesia yang menerapkan GCG dengan memadai. Bank Indonesia dan Menteri Negara BUMN telah mengeluarkan keputusan bahwa GCG merupakan keharusan bagi Bank dan BUMN .

Yang paling populer saat ini adalah perubahan atas standar akuntansi keuangan. Dunia memilih adanya satu standar akuntansi keuangan yang dipakai di seluruh dunia. International Financial Reporting Standard (IFRS) yang diterbitkan oleh International Accounting Standard Board terpilih menjadi standar akuntansi keuangan global. Australia dan Eropa merupakan pionir yang menggunakan IFRS. 2009 G-20 Pittsburgh Summit pada bulan September 2009 mendesak setiap anggotanya untuk melakukan konvergensi dengan IFRS (KPMG Briefing Sheet, 2009). Indonesia telah mendeklarasikan untuk mengadopsi IFRS pada tahun 2012.

3.5 Sejarah Singkat

Kantor Akuntan Publik (KAP) JAS didirikan pada tahun 2003. Pada saat pendirian KAP JAS berbentuk perseorangan karena hanya memiliki satu orang akuntan publik (AP) dengan 3 orang staf. Di tahun 2004, bergabung satu orang AP dan bersama-sama mendirikan KAP berbentuk persekutuan perdata.

Di tahun 2009, dalam upaya lebih memperbesar KAP, maka telah bergabung dua KAP dengan 3 orang partner termasuk satu orang AP yang berdomisili di Batam yang secara bersama-sama berkomitmen untuk mengembangkan KAP dengan *sharing* jaringan bisnis dan pengetahuan. Penggabungan ini juga disarankan oleh pihak regulator mengingat semakin beratnya persyaratan dalam pelaksanaan kegiatan usaha KAP.

Saat ini KAP JAS masuk sebagai salah satu profesi penunjang pasar modal dan terdaftar di Bapepam-LK dan jumlah laporan keuangan perusahaan publik per tanggal 31 Desember 2009 yang diaudit ada 6 emiten belum termasuk perusahaan sekuritas dan reksa dana.

KAP JAS berkantor pusat di Jakarta dengan satu cabang di Batam dan belum mempunyai afiliasi dengan KAPA maupun OAA.

3.6 Visi dan Misi Perusahaan

1) Visi

Becoming the big 20 public accounting firm in Indonesia.

2) Misi

We are committed to our clients, our people, and our profession by providing the finest quality services, in an atmosphere of mutual respect, with uncompromising and professional integrity.

3.7 Jasa yang Diberikan

Jasa yang diberikan oleh KAP JAS adalah sebagai berikut:

a. Jasa audit laporan keuangan

Dalam kapasitasnya sebagai auditor independen, KAP melakukan audit umum atas laporan keuangan untuk memberikan pernyataan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan suatu entitas ekonomi dihubungkan dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum yang meliputi Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) dan standar atau praktek akuntansi lain yang berlaku umum (sepanjang belum diatur dalam PSAK).

b. Jasa Audit Khusus

Selain audit umum atas laporan keuangan, KAP juga memberikan jasa audit khusus sesuai dengan kebutuhan. Audit khusus dapat dilakukan atas akun atau pos laporan keuangan tertentu yang dilakukan dengan menggunakan prosedur yang disepakati bersama, audit atas laporan keuangan yang disusun berdasarkan suatu basis akuntansi komprehensif, audit atas informasi keuangan dengan tujuan tertentu dan audit khusus lainnya dengan berpedoman pada standar auditing yang dimuat dalam SPAP.

c. Jasa Atestasi

Jasa atestasi yang diberikan berkaitan dengan penerbitan laporan yang memuat suatu kesimpulan tentang keandalan asersi (pernyataan) tertulis yang menjadi tanggung jawab pihak lain, dilaksanakan melalui pemeriksaan, review dan prosedur yang disepakati bersama. Asersi yang menjadi obyek dalam penegasan atestasi dapat berupa Proyeksi dan Perkiraan Keuangan (Laporan Keuangan Prospektif Perkiraan Keuangan, Perkiraan Keuangan dan Proyeksi Keuangan), Pelaporan Informasi Keuangan Proforma, Pelaporan tentang Struktur Pengendalian Intern atas Laporan Keuangan tersebut. Dalam melaksanakan ini KAP berpedoman pada Standar Atestasi yang termuat dalam SPAP.

d. Jasa Review Laporan Keuangan

Review laporan keuangan merupakan salah satu jasa yang diberikan KAP untuk memberikan keyakinan terbatas bahwa tidak terdapat modifikasi material yang harus dilaksanakan agar laporan keuangan tersebut sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum atau atas basis komprehensif lainnya. Review dilakukan melalui prosedur pengajuan pertanyaan dan analisis dengan berpedoman pada Standar Jasa Akuntansi dan Review yang terdapat pada SPAP.

e. Jasa Kompilasi Laporan Keuangan

KAP dapat melakukan kompilasi laporan keuangan berdasarkan catatan data keuangan serta informasi lainnya yang diberikan manajemen suatu entitas ekonomi. Dalam kompilasi ini, KAP tidak memberikan pernyataan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan atas suatu keyakinan apapun terhadap laporan keuangan tersebut. Tanggung jawab atas laporan keuangan sepenuhnya tetap berada pada manajemen entitas ekonomi yang bersangkutan. Pelaksanaan kompilasi laporan keuangan oleh KAP dilakukan berpedoman pada Standar Jasa Akuntansi dan Review yang terdapat pada SPAP.

f. Jasa Konsultasi

Jasa konsultasi yang diberikan KAP meliputi berbagai bentuk dan bidang sesuai dengan kompetensi AP. Jasa yang diberikan KAP bervariasi mulai dari jasa konsultasi umum kepada manajemen, perancangan sistem dan implementasi sistem akuntansi, penyusunan proposal keuangan dan studi kelayakan proyek, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan termasuk konsultasi dalam pelaksanaan merger dan akuisisi. Dalam pemberian jasa konsultasi ini KAP berpegang pada Standar Jasa Konsultasi dalam SPAP.

g. Jasa Perpajakan

KAP juga memberikan jasa profesional dalam bidang perpajakan. Jasa yang diberikan meliputi, tetapi tidak terbatas pada konsultasi umum perpajakan, perencanaan pajak, review kewajiban perpajakan, pengisian SPT dan penyelesaian masalah perpajakan.

Dalam memberikan jasanya AP dan KAP selalu mematuhi kode etik dan SPAP yang ditetapkan IAPI dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3.8 Strategi Pertumbuhan

Berikut adalah data KAP JAS tahun 2004 - 2009:

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Jumlah staf | 9 | 11 | 12 | 27 | 28 | 57 |
| Jumlah <i>Partner</i> | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| Perikatan | | | | | | |
| - Audit umum | 5 | 9 | 14 | 47 | 121 | 259 |
| - Non audit | - | - | - | 5 | 9 | 4 |
| Jumlah | 5 | 9 | 14 | 52 | 130 | 263 |

Universitas Indonesia

Strategi yang dijalankan oleh KAP JAS untuk pertumbuhan tersebut dengan menggunakan skema *Business Strategy Diamond* adalah sebagai berikut:

Arena

- Pangsa pasar yang akan diambil adalah pangsa di bawah KAP Big Four dan *second tier* untuk jasa audit sehingga kompetitornya adalah KAP menengah dan kecil.
- Untuk audit perusahaan yang terdapat di pasar modal akan diambil namun dengan seleksi yang ketat karena *risk exposure* yang tinggi.
- Untuk audit perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) akan diambil dengan menawarkan kualitas audit yang baik dibandingkan dengan kompetitor serta pemahaman akan keperluan pelaporan di negara asal.
- Untuk jasa selain *assurance* seperti konsultasi akan dilaksanakan apabila kompetensi dan sumber daya yang ada memadai

Vehicles

- Merger dengan satu *Partner* di tahun 2004 dan dengan 2 KAP lain di tahun 2009 untuk mengembangkan KAP dengan *sharing* jaringan bisnis dan pengetahuan serta untuk memenuhi ketentuan dalam PMK 17 agar KAP JAS diperlakukan sebagai KAP baru dan tidak harus memenuhi ketentuan rotasi klien.
- Melakukan aliansi strategis dengan konsultan pajak dan profesi lain untuk dapat ikut serta menawarkan jasa audit kepada klien-kliennya.
- Terus menjaga jaringan yang telah dimiliki oleh para *partner* dan memperluasnya untuk dapat memperoleh klien.
- Melakukan penerimaan staf dengan komposisi yang lebih tinggi dari prediksi perikatan yang akan datang dengan maksud adanya cadangan sumber daya manusia apabila ada karyawan yang pindah.

- Melatih kemampuan para stafnya agar dapat melaksanakan diversifikasi usaha di luar jasa audit.

Differentiators

- Memberikan jasa audit secara profesional dengan kualitas yang lebih tinggi dari kompetitor dengan pendekatan yang lebih *personalise* berupa input kepada klien tentang perbaikan apa yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerjanya.
- Menawarkan jasa dengan biaya yang *reasonable* dengan mempertimbangkan reputasi KAP dan kemampuan klien dengan melakukan *price discrimination* dengan tidak pernah memberikan jasa di bawah ketentuan *fee* minimum yang ditetapkan oleh profesi.

Staging and pacing

- Jasa-jasa di luar audit selain yang merupakan *continuing client* akan diekstensifkan setelah bulan April sampai dengan November. Ini untuk mengantisipasi *peak season* dari audit dan pemanfaatan staf di masa *low season*.

Economic Logic

- Profit diperoleh melalui perpaduan antara *fee* yang diperoleh dengan bauran antara biaya pada saat *peak season* dan *low season*.
- Untuk beberapa klien yang merupakan PMA maka pengenaan *fee*-nya *premium* karena *reporting requirement* yang lebih kompleks.
- Untuk klien perusahaan *go public* *fee*-nya *premium* karena *risk exposure*-nya yang tinggi.

Bila dilihat dari perspektif strategi pertumbuhan maka strategi yang dijalankan adalah sebagai berikut:

- Pertumbuhan internal melalui penetrasi pasar
 - Untuk audit perusahaan yang terdapat di pasar modal akan diambil namun dengan seleksi yang ketat karena *risk exposure* yang tinggi.
 - Untuk audit perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) akan diambil dengan menawarkan kualitas audit yang baik dibandingkan dengan kompetitor serta pemahaman akan keperluan pelaporan di negara asal.
 - Untuk jasa selain *assurance* seperti konsultasi akan dilaksanakan apabila kompetensi dan sumber daya yang ada memadai.
- External
 - Merger dengan satu Partner di tahun 2004 dan dengan 2 KAP lain di tahun 2009 untuk mengembangkan KAP dengan sharing jaringan bisnis dan pengetahuan serta untuk memenuhi ketentuan dalam PMK 17 agar KAP JAS diperlakukan sebagai KAP baru dan tidak harus memenuhi ketentuan rotasi klien.
 - Melakukan aliansi strategis dengan konsultan pajak dan profesi lain untuk dapat ikut serta menawarkan jasa audit kepada klien-kliennya.

BAB 4 ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Analisis Faktor Internal

Menggunakan VRINE model

Value

- *Resources* yang dimiliki adalah *business network* para *partner* KAP dengan beberapa grup usaha serta aliansi dengan beberapa pihak yang dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan klien baru.
- *Resources* lainnya adalah tenaga auditor KAP.

Rarity

- Tenaga auditor yang ada kemampuan untuk pemanfaatannya sangat terbatas karena umumnya hanya bertahan 2-3 tahun dan setelah itu pindah ke KAP besar ataupun perusahaan lain. *Turnover* yang tinggi tersebut diakibatkan antara lain KAP JAS dijadikan sebagai batu loncatan karir, usia para auditor yang masih relatif muda dan ingin mencari tempat kerja yang lebih prestisius meskipun gaji yang diperoleh tidak terpaut jauh. Ini mengakibatkan permasalahan dalam kaderisasi auditor dimana setiap saat harus memberikan pelatihan dasar kepada para staf auditornya. Hal ini mengakibatkan kelangkaan *resources* untuk tenaga auditor yang sudah berpengalaman.

Inimitability dan Non-substitutability

- *Resources* berupa *business network* partner KAP bersifat unik namun dalam persaingan usaha dimungkinkan adanya kompetitor yang punya *business network* lebih baik.

- Permasalahan yang dihadapi oleh KAP selain *Big Four* dan *Second Tier* atas *resources* berupa tenaga auditor hampir sama sehingga bersifat *inimitability* dan *non-substitutability*.

Exploitability

- Dari *resources* yang dimiliki oleh KAP, maka kemampuan KAP untuk mengeksploitasi *resource* dan *capability* yang ada tersebut sudah cukup maksimal.

Dari analisis internal menggunakan VRINE maka yang dijalankan oleh KAP JAS sudah cukup memadai, namun untuk masalah *resources* tenaga auditor masih harus dibuat strategi untuk mempertahankan mereka. KAP harus memberikan *nutrient information* dan *information consciousness* untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *turn over* dari auditor.

4.2 Analisis Faktor Eksternal

Makro analisis dengan menggunakan analisis PESTEL

Political

- Dengan adanya dua kali Pemilu yang relatif lancar di tahun 2004 dan 2009 dan tidak adanya pergantian presiden menyebabkan adanya kestabilan politik. Hal ini sangat mempengaruhi kondisi perusahaan yang nantinya akan berdampak kepada kebutuhan jasa audit.

Economic

- Adanya kekhawatiran bahwa krisis ekonomi yang terjadi di Eropa akan berdampak ke Indonesia melalui klien-klien yang berorientasi ekspor ke negara yang terkena dampaknya.

Sociocultural

- Kecenderungan perubahan biasanya terjadi di level klien yang nantinya akan berdampak pada saat pelaksanaan audit namun sampai sejauh ini tidak ada perubahan yang signifikan.

Universitas Indonesia

Technological

- Perubahan teknologi yang drastis biasanya terjadi di level klien yang nantinya akan berdampak pada lingkungan bisnis klien yang akan berpengaruh pada saat pelaksanaan audit.

Environmental

- Tidak ada dampak langsung yang terjadi atas adanya perubahan faktor ini. Dampak tidak langsungnya adalah melalui klien yang terkena issue lingkungan seperti perusahaan pertambangan dan perkebunan.

Legal

- Adanya ketentuan rotasi KAP dan Akuntan Publik di PMK 17 yang menyebabkan adanya kemungkinan perpindahan klien audit ke KAP lain.
- Adanya perubahan standar akuntansi di Indonesia yang akan mengikuti IFRS sepenuhnya di tahun 2012.
- Rancangan UU tentang Akuntan Publik yang sedang diajukan di DPR (Juni 2010), hasilnya akan mengubah secara drastis bisnis ini, terutama karena adanya sanksi pidana atas kelalaian yang terjadi dalam pelaksanaan audit.

Dari analisis menggunakan PESTEL maka KAP harus memperhatikan faktor legal karena akan sangat mempengaruhi bisnis KAP di masa mendatang. Untuk menghadapi ketentuan rotasi maka KAP JAS telah melakukan merger sehingga klien-klien yang ada tidak harus berpindah ke KAP lain karena berdasarkan ketentuan dalam PMK 17 tersebut KAP JAS dianggap sebagai KAP baru dan tidak harus memenuhi ketentuan rotasi klien. Sedangkan untuk faktor legal yang lain KAP JAS belum mempersiapkan diri secara khusus untuk menghadapinya.

4.3 Analisis Lingkungan Industri

Rivalry

- Karakteristik bisnis ini concentrated, banyak terpusat di KAP *Big Four* dan *second tier*, sedangkan untuk pangsa pasar sisanya sangat kompetitif.
- Produk dari jasa sangat seragam, terutama jasa atas audit laporan keuangan.

Threat of Entry

- *Barrier* untuk memasuki bisnis ini cukup tinggi karena harus melewati ujian profesi yang cukup sulit.
- Masuknya pesaing baru dengan menawarkan jasa dengan biaya lebih murah karena adanya *idle capacity* dari para stafnya.

Power of Suppliers

- Pemasok dalam bisnis ini adalah staf audit. Untuk *first entry level*, tidak mengalami kesulitan untuk merekrutnya, namun permasalahan terjadi pada upaya untuk mempertahankan dan memperoleh kembali staf yang sudah berpengalaman

Power of Buyers

- Untuk beberapa klien, kemungkinan perpindahan ke pesaing tinggi. Hal ini bisa disebabkan karena kurangnya pendekatan secara personal dalam pelaksanaan audit dan kurangnya pemberian nilai tambah kepada mereka

Threat of Substitutes

- Untuk jasa audit dan atestasi tidak ada substitusinya sehingga posisi akuntan publik tidak terganggu, namun untuk jasa non atestasi dan konsultasi, dapat tersubstitusi dengan perusahaan jasa konsultasi

The Role of Complementors

- Dapat bekerjasama dengan kantor konsultan pajak yang akan mereferensikan kliennya untuk diaudit yang akan memperkuat posisi klien dalam pelaporan pajak penghasilannya.

Universitas Indonesia

Dari analisis lingkungan industri maka strategi yang dijalankan oleh KAP untuk mengambil pangsa di bawah *KAP Big Four* dan *Second Tier* untuk jasa audit sudah tepat. Kekhawatiran akan masuknya pesaing dengan *fee* yang jauh lebih rendah tidak terlalu mengkhawatirkan, yang justru harus diwaspadai adalah pindahnya klien karena kurangnya pendekatan secara personal dalam pelaksanaan audit dan kurangnya pemberian nilai tambah kepada mereka.

4.4 Analisis Strategi *Internal Growth*

4.4.1 Penetrasi Pasar

Strategi yang dijalankan oleh KAP JAS berupa *market penetration* masih merupakan “*business as usual*” karena KAP berusaha untuk meningkatkan jumlah perikatan dengan membuat segmentasi pasar melalui pemilihan klien-klien di bawah *Big Four* dan *Second Tier*, perusahaan tertentu di pasar modal dan penugasan *non assurance*, namun masih pada tahapan penawaran produk konvensional (audit laporan keuangan) di pasar yang sudah ada. Rata-rata pertumbuhan pendapatan KAP melalui kenaikan perikatan naik sebesar 150% di tahun 2008 dan 102% di tahun 2009.

Strategi penetrasi ini harus mulai dipertimbangkan mengingat sebaran pendapatan yang diperoleh *Big Four* adalah 69% dari jumlah klien yang hanya 16% sehingga sangat *concentrated*, banyak terpusat di KAP *Big Four* dan *second tier*, sedangkan untuk pangsa pasar sisanya sangat kompetitif. Artinya segmentasi untuk mengambil klien di bawah *Big Four* dan *Second Tier* akan cukup berat karena porsi yang diperebutkan sangat kecil dibandingkan dengan *fee* yang bisa diperoleh. Namun apabila dilihat dari komposisi usia Akuntan Publik, maka di masa mendatang jumlah KAP dan AP akan jauh berkurang karena 64% dari Akuntan Publik telah berusia di atas 50 tahun dan mendekati usia pensiun di beberapa KAP yang menetapkan usai pensiun bagi Akuntan Publik-nya. Komposisi faktor usia Akuntan Publik tersebut tentunya akan mengubah peta persaingan kompetitor KAP JAS karena sebagian besar dari KAP menengah dan kecil yang menjadi kompetitor KAP JAS dijalankan oleh para akuntan publik tersebut.

Dalam strategi bisnis yang diterapkan, KAP mengadopsi dua hal yaitu *cost leadership* dan *differentiation*. Untuk klien selain perusahaan *go public* dan PMA menggunakan *cost leadership* sedangkan untuk klien *go public* dan PMA menggunakan *differentiation*.

4.4.2 Pengembangan Pasar

KAP JAS belum melakukan strategi pengembangan pasar karena klien-kliennya saat ini masih berpusat di Jakarta dan sekitarnya. Namun pengembangan ke area geografis di luar Jakarta saat ini belum terlampau diperlukan karena Jakarta sebagai pusat bisnis dan perputaran uang yang mencapai 50% masih merupakan pasar yang menjanjikan². Adapun klien-klien di daerah di luar Jakarta masih sangat bersifat *price sensitive* sehingga fee yang ditawarkan saat ini akan sulit diterima dan membutuhkan waktu untuk mengedukasi mereka tentang pentingnya peran KAP dan jasa yang dapat diberikan.

4.4.3 Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk masih belum banyak dilaksanakan. Meskipun jasa di luar audit umum bukan merupakan hal yang baru, namun komposisi perikatan yang diterima antara audit umum dan non audit umum sangat timpang. Ini menandakan perlunya KAP menawarkan kepada klien-klien jasa-jasa *non assurance* yang *billing value* nya lebih tinggi dengan risiko perikatan yang lebih rendah dibandingkan dengan jasa *assurance*. Jasa-jasa tersebut juga dapat bersifat *niche market* yang tidak dilakukan oleh Big Four seperti membantu pelaksanaan klien yang mengadopsi IFRS.

4.4.4 Diversifikasi

Sampai saat ini strategi diversifikasi dengan memasarkan produk/jasa barunya ke pasar yang baru belum diperlukan oleh KAP. Strategi ini berisiko karena masuk ke pasar yang masih sedikit atau tidak ada pengalaman di situ dan strategi ini membutuhkan kekuatan sumber daya manusia dan dukungan finansial untuk melaksanakannya.

² http://bisnis.vivanews.com/news/read/134920-rp_1000_triliun_duit_berputar_di_jakarta

4.5 Analisis Strategi *External Growth*

Pada tahun 2004, KAP JAS merger dengan satu *partner* dan di tahun 2009 merger dengan 2 KAP lainnya dengan 3 orang *Partner* lainnya yang secara bersama-sama berkomitmen untuk mengembangkan KAP JAS dengan sharing jaringan bisnis dan pengetahuan. Merger ini juga bertujuan untuk memenuhi ketentuan dalam PMK 17 agar KAP JAS diperlakukan sebagai KAP baru dan tidak harus memenuhi ketentuan rotasi klien. Penggabungan ini juga disarankan oleh pihak regulator mengingat semakin beratnya persyaratan dalam pelaksanaan kegiatan usaha KAP.

Akibat adanya penggabungan ini maka di tahun 2009 jumlah perikatan terus menanjak dari 130 perikatan di tahun 2008 menjadi 263 perikatan di tahun 2009 (kenaikan 102% dari tahun sebelumnya) dan jumlah *Partner* bertambah menjadi 5 orang serta penambahan jumlah karyawan yang signifikan di tahun 2008 ke 2009.

KAP juga telah melakukan aliansi strategis dengan konsultan pajak dan profesi lain untuk dapat ikut serta menawarkan jasa audit dan jasa lainnya kepada klien-kliennya yang bersifat *nonequity alliances*.

Seiring dengan perkembangan ekonomi yang mengglobal, hal yang belum dilakukan oleh KAP adalah melakukan aliansi dengan OAA/KAPA untuk mengantisipasi kebutuhan akan adanya audit dari perusahaan multinasional atau anak perusahaan langsung dari luar negeri. Untuk beberapa perikatan di Indonesia pun kadang mensyaratkan agar KAP mempunyai aliansi dengan asing karena adanya persepsi bahwa apabila telah melakukan aliansi dengan pihak asing maka seharusnya mutunya lebih baik dibandingkan dengan yang tidak mempunyai aliansi dengan asing.

Untuk itu aliansi dengan OAA/KAPA harus dilakukan oleh KAP JAS untuk sebagai sarana yang efektif dalam pembentukan dan peningkatan *competitive advantage*, melalui percepatan pembentukan *brand-name* dan reputasi, tersedianya akses kepada pengetahuan (*knowledge*), termasuk keahlian khusus, serta peningkatan kemampuan untuk penguasaan kapasitas (sumber daya manusia) yang kompeten.

Namun keberadaan kantor akuntan publik internasional yang dapat dijadikan *alliance partner* jumlahnya sangat terbatas sehingga tercipta *barrier of entry* yang tinggi untuk kantor akuntan publik Indonesia yang belum menemukan *alliance partner* yang tepat.



Universitas Indonesia

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

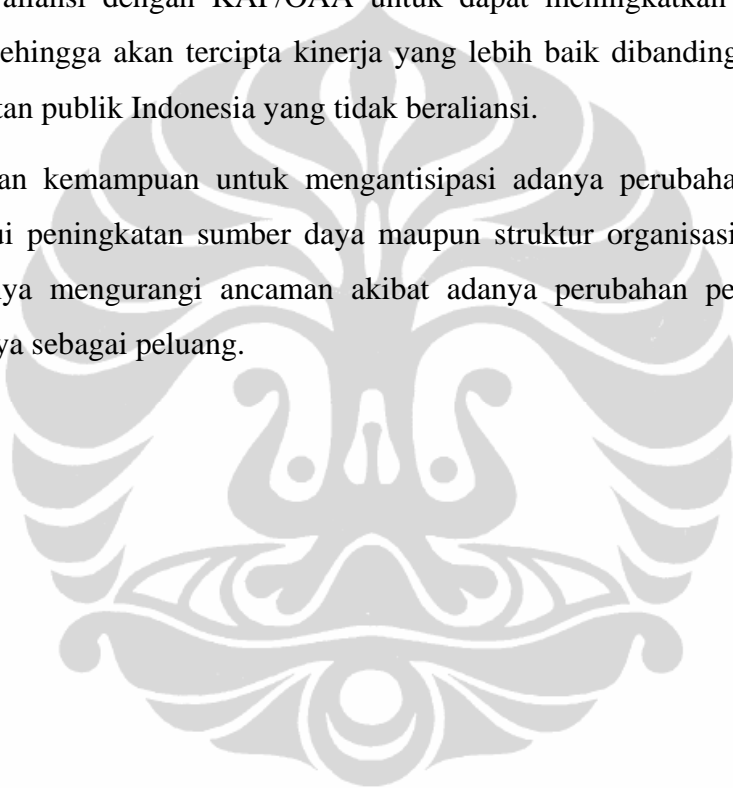
Melalui analisis atas strategi pertumbuhan KAP JAS maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. KAP JAS dalam pengembangannya menggunakan *external growth* yang dipadu dengan *internal growth* untuk kesinambungannya.
2. KAP JAS masih terfokus pada strategi penetrasi pasar untuk mencapai pertumbuhannya. Di masa mendatang strategi tersebut akan sulit dipertahankan mengingat pasarnya sangat terkonsentrasi di *Big Four* dan *Second Tier*.
3. Dari sisi internal, permasalahan yang dihadapi adalah sumber daya staf profesional karena adanya *turn over* yang tinggi. Apabila hal ini tidak dapat diatasi maka kemampuan KAP untuk dapat terus bertumbuh akan sangat terganggu karena kekurangan *resources*.
4. KAP juga telah melakukan aliansi strategis dengan konsultan pajak dan profesi lain untuk dapat ikut serta menawarkan jasa audit dan jasa lainnya kepada klien-kliennya yang bersifat *nonequity alliances*.
5. Dengan belum adanya aliansi dengan pihak asing maka KAP JAS kurang memiliki *competitive advantage* untuk bersaing dengan kompetitorinya. Saat ini terdapat *barrier* yang tinggi karena belum menemukan partner aliansi yang tepat. Akibatnya situasi ini sangat menguntungkan dan merupakan sebuah *competitive advantage* bagi kompetitor yang mempunyai aliansi dengan pihak asing.
6. Lingkungan legal KAP seperti adanya peraturan rotasi, adanya standar akuntansi yang baru dan Rancangan Undang-undang Akuntan Publik akan menimbulkan ancaman dan peluang tersendiri bagi KAP JAS.

5.2 Saran

Hal-hal yang perlu dilakukan oleh KAP JAS adalah sebagai berikut:

1. Melakukan strategi pengembangan produk dengan menyediakan jasa-jasa yang bersifat *niche market* dan tidak dilakukan oleh Big Four.
2. Menjaga sumber daya manusia dengan memberikan *nutrient information* dan *information consciousness* melalui pelatihan dan kemudahan untuk mengakses informasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *turn over* dari auditor.
3. Terus memperluas kerja sama dengan profesi lain untuk melakukan *cross selling* dengan tetap memperhatikan kode etik yang berlaku di masing-masing profesi.
4. Melakukan aliansi dengan KAP/OAA untuk dapat meningkatkan *competitive advantage* sehingga akan tercipta kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan kantor akuntan publik Indonesia yang tidak beraliansi.
5. Meningkatkan kemampuan untuk mengantisipasi adanya perubahan peraturan legal melalui peningkatan sumber daya maupun struktur organisasi KAP yang pada akhirnya mengurangi ancaman akibat adanya perubahan peraturan dan menyikapinya sebagai peluang.



DAFTAR REFERENSI

- Ansoff, I. H. (1957), *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review, Vol. 35, No. 2, p. 113-124
- Baragnoff, N.A., Turner, L.D and Matherly, C.M. (2004). Growing a Nontraditional Accounting Firm: Warren and Associates. *Journal of Informations Systems*, 18, 49-56.
- Boynton, W.C. and Johnson, R.N. (2006). *Modern Auditing* (8th ed.) New York: John Wiley & Sons.
- Carpenter, M.A., and Sanders, W.G. (2007) *Strategic Management, a Dynamic Perspective, Concepts and Cases* (2nd ed.). Upper Saddle River NJ: Pearson Education.
- Chan, C. (2008). *Against the Big Four” Growth Strategies for Indigenous Chinese CPA Firms*. Hong Kong: Asia Care Research Centre.
- David, F.R. (2008). *Strategic Management: Concepts and Cases* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Dennis, A. (2004). *Small Firms, Think Big!*. Journal of Accountancy June 2004; 197, 6; p22.
- Elder, R.J., Beasley M.S. and Arens A.A. (2008) *Auditing and Assurance Services, An Integrated Approach* (12th ed.). Upper Saddle River NJ: Pearson Education.
- Gilbert, B.A, McDougall, P.P., and Audretsch, D.B. (2006). New Venture Growth; A Review and Extension. *Journal of Management* 2006; 32; 926.
- Halim, S. (2010) *Efektivitas aliansi sebagai sarana strategis untuk menciptakan Competitive Advantage bagi Kantor Akuntan Publik di Indonesia*. Tesis pada Program Studi Maksi FEUI, Jakarta.
- Ikatan Akuntan Indonesia (2001). *Standar Profesional Akuntan Publik* Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- KPMG (2009). *IFRS Briefing Sheet, Highlights from G20's Pittsburgh Summit*. September 2009 Issue 156.
- Metzler, J.C. (2006). *The Small Firm Advantage, Does your firm have it?. AICPA Private Companies Practice Section Article*.
- Pearson, J.A.II and Robinson, R.B.Jr. (2009). *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control* (11th ed.) New York: McGrawHill.
- Peraturan Menteri Keuangan No. 17/PMK.01/2008 Tahun 2008 tentang Jasa Akuntan Publik
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Soediby, A.N. (2010) Peran *Nutrient Information* dan *Information Consciousness* dalam Memoderasi Hubungan Antara *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention* di Kantor Akuntan Publik. Tesis pada Program Studi Maksi FEUI, Jakarta.
- Tuanakotta, T.M. (2007). *Setengah Abad Profesi Akuntansi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Undang-Undang No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal.
- Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Undang-Undang No. 27 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum Perpajakan.
- Wheelen, T.L., and Hunger, J.D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.